Demand & Supply

Management

Accedis B.V.

Bezoekadres	Planetenweg 91
	2132 HL Hoofddorp
Postadres	Postbus 175
	2130 AD Hoofddorp
Telefoon	023 562 75 55
Fax	023 557 42 01
E-mail	info@accedis.nl
Internet	www.accedis.nl

Inhoud

HOOFDSTUK PAGINA

1. Inleiding 2

2. Demand & Supply Management 3

3. Functies, taken, instrumenten en processen 5

4. De brug tussen business & ICT: functioneel beheer 9

5. Conclusie 10

6. Tenslotte 11

1. Inleiding

Het uitbesteden van bedrijfsprocessen door administratieve en dienstverlenende organisaties als banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen staat sterk in de belangstelling. Steeds meer bedrijven nemen, of overwegen, de stap om activiteiten geheel of gedeeltelijk uit te besteden aan daarin gespecialiseerde (interne of externe) partijen. Termen als outsourcing, outtasking, offshoring en centralisatie zijn hierbij gevleugelde begrippen.

Belangrijke businessmotieven hierbij zijn:

- *Financieel : Kostenverlaging*
- *Strategisch : Focus op kerntaken*
- *Tactisch : Kwaliteitsverbetering*
- *Operationeel : Efficiency*
- *Personeel : Reductie*

Hieraan liggen zaken ten grondslag als: de wil om tot een betere organisatorische en procesmatige dienstverlening te komen, de noodzaak om tot verzakelijking binnen de eigen organisatie over te gaan, de eis om tot een professionelere dienstverlening te komen en de behoefte om ketenintegratie te bevorderen.

Als er sprake is van uitbesteding van diensten dringt zich een aantal vragen op: "wie besteedt uit?", "wat wordt er uitbesteed?" en "aan wie wordt er uitbesteed?". In deze brochure gaat Accedis er vanuit dat de **business** uitbesteedt, dat het **ICT**-diensten betreft en dat een interne of externe **leverancier** deze diensten levert. In het verlengde hiervan liggen dan "demand", wat eist de uitbestedende partij - de business - en "supply", wat levert de leverende partij - de leverancier-.

2. Demand & Supply Management

Indien ICT-diensten en dan met name te noemen het applicatie- en technisch beheer uitbesteed worden, zullen er heel duidelijke afspraken tussen de business en de leverancier gemaakt moeten worden. Bovendien zullen beide organisaties zich op de (nieuwe) situatie terdege moeten voorbereiden.

Demand Management

"Ik wil meer grip hebben op het resultaat en een leverancier die verantwoording neemt".
Een vaak gehoorde wens. Zeker in de relatie tussen business en ICT. Om dit te bereiken zal er begrip moeten zijn tussen de business en de leverancier. Hierbij is de business de vragende, de eisende partij. Om duidelijk te maken wat zij van de leverende partij vraagt, is het zaak voor de business om het *demand management* in te richten. Belangrijke aspecten hierbij zijn:

- Het inrichten van het demand management proces. Richt het, indien mogelijk, in samenspraak in met het supply management.
- Stel een overeenkomst op tussen de opdrachtgever (de business) en de leverancier waarin alles staat over de wijze waarop aanvragen gedaan, behandeld en opgeleverd worden. Hierbij spelen verantwoordelijkheid, complexiteit, tijd en kosten een belangrijke rol. De overeenkomst bevat zogenaamde Service Level Agreements (SLA's).
- Bewaak de wijze waarop de aanvragen aan de leverancier worden gedaan. Bewaak de kwaliteit van de door de leverancier opgeleverde producten aan de hand van de kwaliteitsnormen die in de SLA's zijn vastgelegd.
- Bereid de eigen organisatie voor op de oplevering van producten.
- Bewaak het totale budget. Controleer voortdurend of de geleverde diensten en producten in overeenstemming zijn met wat van tevoren prijstechnisch is afgesproken.

De informatiemanager houdt zich bij voorkeur bezig met het inrichten van het demand management.

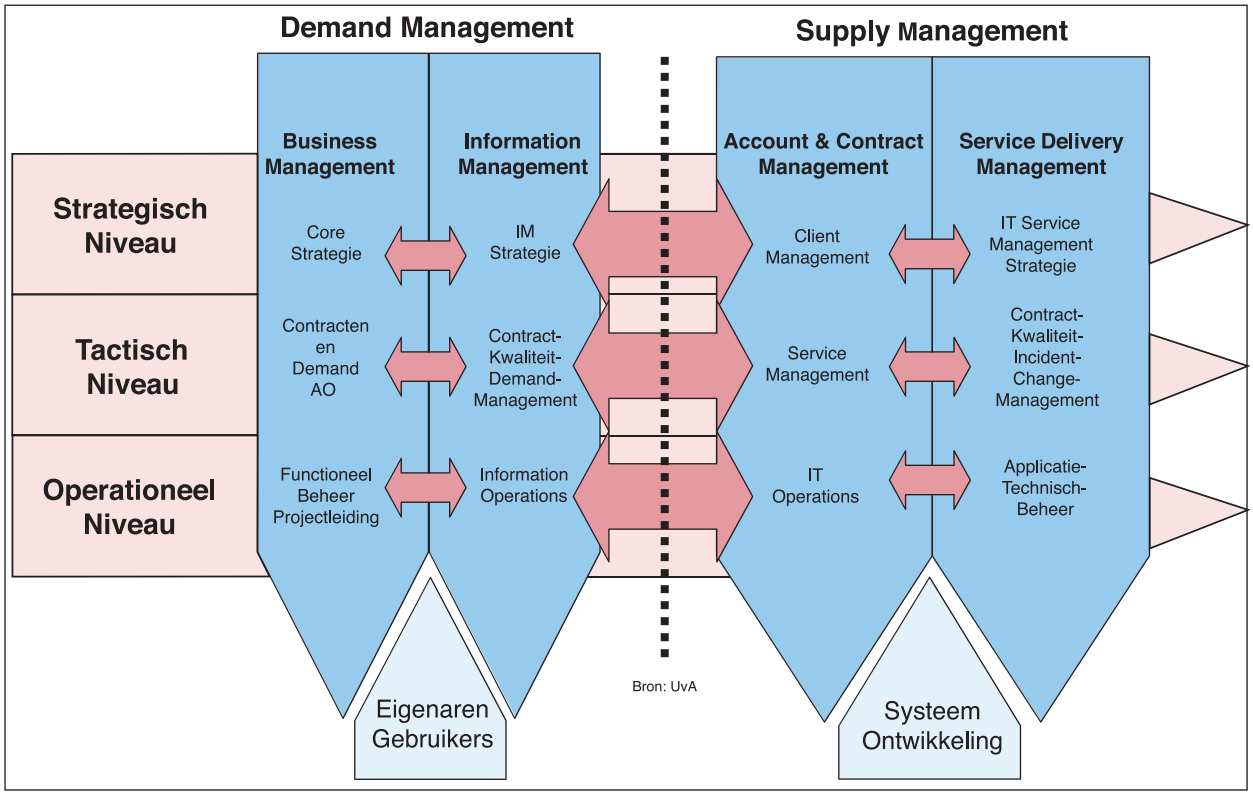
Supply Management

"De afnemer is niet in staat om te beoordelen of er goed is opgeleverd, het ontbreekt hem aan kennis".
Een even vaak gehoorde kreet van "de andere kant". Om begrip aan de andere kant te kweken zal de leverende partij duidelijk moeten maken wat hij levert. Het is voor de leverancier zaak om het *supply management* in te richten. Belangrijke aspecten hierbij zijn:

- Het inrichten van het supply management proces. Richt het, indien mogelijk, in samenspraak in met het demand management.
- Het uitzetten van de aanvragen in de ICT organisatie.
- Het bewaken van de SLA's met name waar het gaat om tijdstip van oplevering, kwaliteit en performance.
- Het plannen van projecten, resources, kennis en vaardigheden.
- Het vastleggen van de resultaten in rapportages, met name waar het gaat om het tijdig opleveren van zaken èn om gemeten performances. Het beschikbaar stellen van deze rapportages aan demand management.

De account en/of contractmanager houdt zich bij voorkeur bezig met het inrichten van het supply management.

Onderstaande afbeelding geeft een beeld van het demand & supply management. Op alle niveaus is er sprake van een gekanaliseerde interactie tussen de business (demand) en de leverancier (supply).



Onder het demand & supply management wordt de organisatie verstaan die zorgdraagt voor de correcte naleving van de gemaakte afspraken tussen de vragende, demand, organisatie en de leverende, supply, organisatie. De basis voor het demand & supply management is het contract tussen de twee partijen waarbij afspraken worden gemaakt over te leveren en af te nemen ICT diensten en services.

ACCEDIS
INFORMATISERING

3. Functies, taken, instrumenten en processen

De inrichting van functies en taken binnen het demand en supply management is natuurlijk geheel afhankelijk van de omvang van de organisatie(s). Wellicht is het noodzakelijk om de taken te splitsen over meerdere functies in verband met de zwaarte ervan. Analyse van de huidige functies en taken binnen demand en supply management levert het volgende op:

Functies	**Demand Management**	**Supply Management**
Strategisch	Informatie Manager	IT Manager
Tactisch	Demand Manager Kwaliteits Manager Business Analist AO Analist	Supply Manager Service Manager Incident Manager Change Manager
Operationeel	Projectleider Functioneel beheerder	Applicatie beheerder Technisch beheerder

Taken	**Functies (rollen)**	**Taken**
Strategisch	Informatie Manager	Implementatie van de IM Strategie, high level monitoring van het outsourcing partnership, volgen van innovaties.
	IT Manager	Implementatie van de IT Strategie, high level monitoring van het outsourcing partnership, volgen van innovaties.
Tactisch	Demand Manager	Beheren van de contracten; SLA's, rapportages, nieuwe services. Leveranciersmanagement.
	Supply Manager	Beheren van de contracten; SLA's, rapportages, nieuwe services. Accountmanagement.
	Kwaliteits Manager	Kwaliteitsbeheer van de informatievoorziening. Beveiligingsbeheer.
	Service Manager	Service management, kwaliteitsbeheer, beveiligingsbeheer.
	Business Analist	Beoordelen effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen.
	Incident Manager	Ontwikkelen, onderhoud en uitvoering van de incident-, probleem- en fout controleprocessen.
	AO Analist	Toetsen van processen, procedures en documentatie.
	Change Manager	Change management, configuratiebeheer.
Operationeel	Projectleider	Het vanuit de business (bege)leiden van ICT-projecten.
	Functioneel beheerder	Gebruikersondersteuning. Onderhouden functionele specificaties. Contact applicatiebeheer.
	Applicatie beheerder	Beheer en onderhoud van applicaties.
	Technisch beheerder	Operationeel beheer, incident afhandeling.

Instrumenten

Voor de uitvoering van de taken vanuit de genoemde functies wordt gebruik gemaakt van instrumenten. Instrumenten die algemeen bekend zijn en als zodanig binnen organisaties gebruikt worden. Het gebruik van deze instrumenten binnen de juiste functies met het juiste doel, leidt tot een toegevoegde waarde. Daarom in deze tabel niet alleen de te gebruiken instrumenten, maar ook binnen welke functies ze gebruikt worden.

Instrument	Omschrijving	Functies
SLA	Voor het gedetailleerd vastleggen van de afspraken die gemaakt worden tussen demand management (business) en supply management (ICT).	Informatie Manager IT Manager Demand Manager Supply Manager
Workflow	Voor het volgen en bewaken van het proces van: • Indienen van aanvragen vanuit de business. • De verwerking van aanvragen van business door ICT. • De oplevering door ICT aan business. • Kwaliteitscontrole op het geleverde product (inhoudelijk).	Demand Manager Supply Manager
KPI's	Key Performance Indicatoren geven informatie over geleverde prestaties vs. geëiste prestaties. Wordt als input gebruikt in de management rapportage.	Change Manager Incident Manager
Procestools	Voor het vastleggen van processen.	Business Analist AO Analist
Audit	Voor het meten van de haalbaarheid van gemaakte afspraken (zoals vastgelegd in SLA's). Voor kwaliteitsmetingen, risico analyse en verbeteringsaanbevelingen.	Kwaliteits Manager Service Manager
Planningstool	Voor het vastleggen van resources, rollen, skills, projectplanningen, urenverantwoordingen.	Projectleider
Template	Kaders voor het eenduidig vastleggen van bijvoorbeeld opdrachten, specificaties, ureninschattingen etc.	Functioneel-, applicatie-,technisch beheerder

Processen

Demand en supply management moeten zeer nauw samenwerken om hun toegevoegde waarde te bewijzen aan de organisatie. Een van de toegevoegde waarden die supply management levert is de kennis van de ICT (organisatie). Aan de kant van de business heeft men deze kennis vaak niet en dat leidt dikwijls tot frustratie. Als men vanuit ICT één aanspreekpunt heeft, dat 'alles' in behandeling neemt en ervoor zorgt dat de aanvragen en opdrachten snel en adequaat worden verwerkt levert dit respect, goodwill, tijdwinst en geld op. Aanvragen dienen daarom gekanaliseerd te worden en moeten vanuit de business, via demand, naar supply en van daaruit naar ICT lopen. Ondersteund door formele overeenkomsten en processen.

De inrichting van de processen volgt de eerder genoemde driedeling; strategisch-, tactisch-, operationeel niveau en bevat o.a. de volgende aandachtspunten:

Op strategisch niveau aan de business zijde:
- budgetvaststelling
- informatiebeleid en projectenplan
- informatie architectuur, gegevensarchitectuur, beveiligingsarchitectuur
- normen en standaards m.b.t. processen en middelen
- leveranciersselectie
- opdrachtenbeheer
- contractbeheer
- auditing

Op het hoogste niveau bij de ICT organisatie:
- prijzen en tarieven
- servicebeleid en dienstenportfolio
- een architectuur waarmee adequaat behoeften van de klanten vervuld kunnen worden
- accountbeheer
- service level management
- aanvraagbeheer

De partijen op dit niveau stemmen met elkaar service level agreements, aanvragen en leveringen af. Voorts zijn de behoeften op termijn en de kwaliteit van de dienstverlening onderwerp van gesprek.

Op tactisch niveau binnen de business worden o.a. belegd:
- projectbeheer
- financieel beheer
- kwaliteitsbeheer
- beveiligingsbeheer
- kennisbeheer
- leveranciersbeheer
- inkoop en afroepen diensten en producten

De ICT organisatie plaatst op dit niveau de helpdesk (of frontoffice) van haar operationele dienstverlening aan de klanten en tevens de aansturing van haar backoffice activiteiten. Hier worden o.a. belegd:
- service management
- kwaliteitsbeheer
- beveiligingsbeheer
- change management
- configuratiebeheer
- incident beheer

Deze niveaus stemmen af over de besturing en bewaking van de uit te voeren activiteiten in het kader van de behoeften van de business en op basis van de op het hoogste niveau gesloten overeenkomsten.

Op operationeel niveau binnen beide organisaties zijn de uitvoerende en ondersteunende processen en activiteiten belegd. De focus op dit niveau is primair inhoudelijk gericht en afstemming vindt plaats over inhoudelijke zaken.

Bij de business zijn dit:
- functioneel beheer
- documenteren
- controle taken

Bij de ICT organisatie zijn dit:
- operationeel beheer applicaties en automatiseringsmiddelen
- incident afhandeling
- documenteren
- controle taken

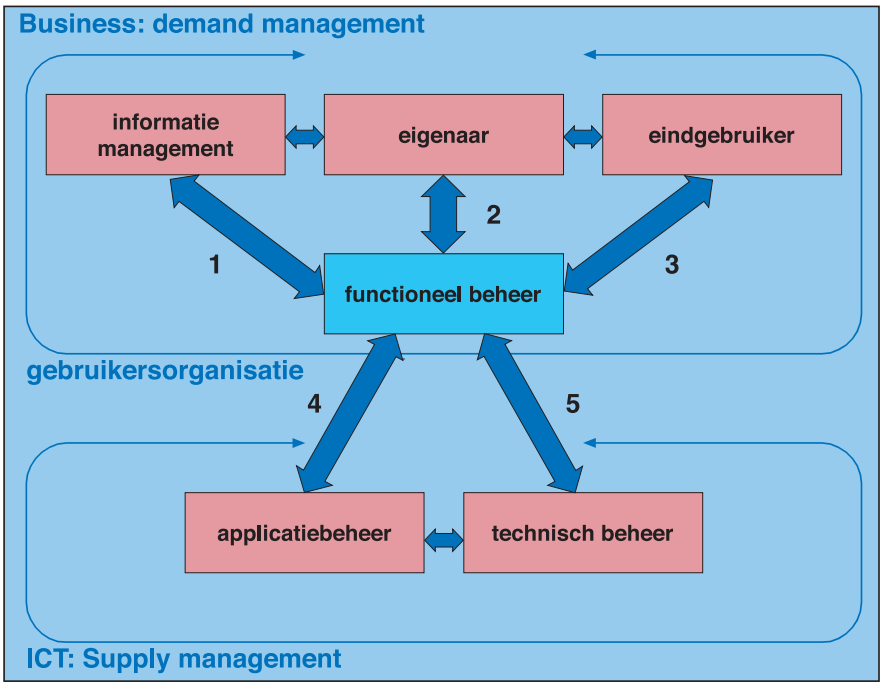
Een goed functionerende demand en supply organisatie zal voor een optimale afstemming tussen business en ICT zorgdragen.

4. De brug tussen business en ICT: functioneel beheer

De samenwerking tussen demand en supply management is van levensbelang om de operatie tot een succes te maken. Echter we hebben hier te maken met twee partijen waarbij de "roots" geheel verschillend zijn; de business die verstand heeft van de producten en de markt en ICT die verstand heeft van software ontwikkeling en hardware.

Om deze reden pleit Accedis er voor de functionarissen die in het algemeen zorgdragen voor het *functioneel beheer* (informatie analisten, systeemontwerpers, functioneel beheerders) uit te rusten met zowel materiedeskundigheid (kennis van de materie en de producten) als met vakkennis (kennis van de informatisering). Zij moeten met zowel de business als met ICT goed kunnen communiceren.

Hoewel het in principe mogelijk is het functioneel beheer vanuit de leverancier aan te sturen, pleit Accedis er nadrukkelijk voor het functioneel beheer vanuit de business aan te sturen. Het proces van aanvragen vanuit de business aan ICT verloopt veelal via het onderdeel functioneel beheer binnen organisaties. Functioneel beheer is de spreekbuis van de business en de sparringpartner voor ICT. Zij is de spin in het web voor zowel demand als supply management.



Organisaties worden groter door bijvoorbeeld groei, fusies, overnames en ketenintegratie. Ook hebben projecten vaak een organisatie brede impact; meerdere afdelingen, meerdere systemen zijn betrokken. Functioneel beheer is de spil in het geheel en heeft vanuit die positie inzicht in de relatie tussen de business, systemen, resources, planningen etc. Zij vervult daarom dikwijls een voortrekkersrol bij het optimaal gebruik maken van de informatievoorziening en het bewaken van de geboden dienstverlening.

5. Conclusie

De invoering van een demand & supply organisatie dient men te beschouwen als een organisatieverandering. Succesbepalende factoren daarbij zijn het commitment en de voortrekkersrol van het (top)management. Overgaan op een demand & supply organisatie betreft een cultuurverandering die alle betrokkenen binnen zowel de business als de ICT organisatie aangaan. Vooral bij de professionals op de werkvloer dient veelal op de nodige weerstand gerekend te worden. Indien het management van beide partijen daarbij niet als rolmodel optreedt, lijkt een succesvolle implementatie op voorhand kansloos. Wanneer echter het samenspel tussen business en ICT goed is georganiseerd, en wordt ondersteund door duidelijke communicatie, heeft de demand & supply organisatie de volgende voordelen:

- Kosten
  - Minder FTE's
  - Beheersing IT kosten
  - Spreiding kosten
  - Vermindering activa
- Dienstverlening
  - Verzakelijking relatie tussen business en ICT
  - Betere toegang tot specialistische kennis
  - Efficiënter en meer kwaliteit
  - Concentreren op Core Business

Valkuilen

Ondanks uitvoerige besprekingen, gedetailleerde contracten en maanden van voorbereiding kunnen er teleurstellingen optreden, omdat blijkt dat men in één of meer van de volgende valkuilen is gelopen:

- Standaardisatie van diensten heeft als keerzijde dat uitzonderingen moeilijk zijn in te passen en niet door de supply organisatie zullen worden gehonoreerd, dan wel tegen ‘hoge meerprijs’.
- Verzakelijking van de relatie tussen aanbieders en afnemers van ICT kan snel leiden tot een starre houding met als gevolg irritatie en frustratie.
- Service afspraken lijken tijdens de onderhandelingen helder en duidelijk, maar zullen tijdens de uitvoering nog heel wat interpretatiefouten en misvattingen opleveren.
- Performance metingen zullen, zeker in de eerste maanden, kunnen uitwijzen dat de ‘oude organisatie’ het helemaal zo slecht niet deed. Hierdoor kan de scepsis ten aanzien van een demand & supply organisatie toenemen.
- Cultuurverschillen tussen de demand en supply organisatie worden vaak niet voorzien.
- Kostenbesparingen kunnen tegenvallen. Er zijn altijd verborgen kosten, meerkosten, etc.
- Verandering vraagt tijd. Het verandermanagement neemt of krijgt die tijd vaak niet.

Realisatie

Het traject van inrichten van een demand and supply organisatie heeft voor de meeste organisaties een incidenteel karakter. Er zal dus weinig expertise opgebouwd zijn. Hier komt bij dat de ICT organisatie voor dit type projecten om diverse redenen juist niet de aangewezen partij is om het projectmanagement in te vullen. De belangrijkste beslissingscriteria liggen immers buiten het zicht van ICT. Daarom valt het te overwegen de projectmanager van "buiten" aan te trekken. Een projectmanager die het klappen van de zweep kent en valkuilen kan omzeilen.

6. Tenslotte

Wanneer u overtuigd bent van het nut, het belang en de noodzaak van het inrichten van een demand & supply organisatie kan *Accedis* u ondersteunen bij de inrichting, de implementatie en het onderhoud hiervan.

Met een demand & supply organisatie bent u in staat om adequaat en succesvol in te spelen op veranderende omstandigheden en heeft de opdrachtgever binnen uw organisatie meer grip op het resultaat. Wij hebben deze brochure opgesteld vanuit de jarenlange ervaring van medewerkers van Accedis op het terrein van het inrichten van organisaties en bedrijfsprocessen.

Accedis

Accedis is een informatiseringsbureau dat haar werkzaamheden uitsluitend verricht voor de financiële instellingen met de banken, (sociale) verzekeraars, de pensioenfondsen en de beleggingsinstituten als belangrijkste exponenten daarvan. Aan deze instellingen en de daaraan gelieerde bedrijven leveren wij onze diensten. De diensten die wij aanbieden bestaan, naast het uitbrengen van adviezen, uit het ondersteunen en begeleiden van de organisatie bij de uitvoering van het advies. Onder dit laatste verstaan wij tevens activiteiten gericht op de functionele kant van systeemontwikkeling alsmede het managen van projecten.

Onze diensten omvatten:

- Het uitbrengen van adviezen;
- Het managen en leiden van projecten (zowel vanuit de business als vanuit ICT);
- Het uitvoeren van business-, proces- en informatieanalyses;
- Het ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen en informatiesystemen;
- Het uitvoeren van functionele systeemontwerpen;
- Het functioneel beheren van bedrijfsprocessen, informatiesystemen en applicaties.

Accedis onderscheidt zich omdat het in staat is om vakbekwame medewerkers in te zetten met kennis van de informatisering en die daarnaast door hun jarenlange ervaring binnen de financiële dienstverlening beschikken over de nodige materiedeskundigheid, te weten kennis van de producten van de financiële wereld: betalingsverkeer, kredieten, spaarvormen, hypotheken, effecten, beleggingen, pensioenen, schade-, levens-, inkomens- en (sociale) zorgverzekeringen etc.

De huidige ontwikkelingen in de markt van financiële instellingen zorgen ervoor dat de kloof tussen de business en ICT groter wordt. Accedis speelt in op deze ontwikkelingen en verwerft, als specialist en nichespeler, een rol in het gat tussen business en ICT.

ICT wordt namelijk vaak gecentraliseerd en uitbesteed; systeemontwikkeling en met name de feitelijke realisatie wordt gemeengoed met een voorkeur voor standaardpakketten en componenten. Dit betekent voor de business, zowel tijdens de systeemontwikkeling als na oplevering van het systeem danwel het pakket, een veranderende rol. De kennis die direct verband houdt met het realiseren en ontwikkelen van systemen verschuift naar coördinatie, regie, implementatie en beheer van de veranderende ICT-ondersteuning in businessafdelingen. De nadruk komt veel meer te liggen op *“wat eist de business”* en *“wat levert ICT”*. Deze veranderende rol neemt Accedis op zich. Hierbij biedt zij nieuwe ideeën en expertise aan ten behoeve van “het eisen” en “het leveren”. *Zo slaat zij een brug tussen de business en ICT*.

Foto: Fons Brasser

In de relatie met opdrachtgevers staat voor Accedis de samenwerking tussen mensen centraal. Met de diensten die Accedis aanbiedt - gepaard aan de materie- en vakkennis èn de attitude van de medewerkers - durft zij te zeggen van *"toegevoegde waarde"* te zijn voor haar relaties.

Meer kunnen wij u hierbij niet duidelijk maken. In de praktijk zult u onze kennis, instelling en motivatie het beste ervaren. Wenst u nadere inlichtingen, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen. Wij komen graag voor u in actie.