

Demand Supply Governance Framework (DSGF)



Inhoudsopgave	Wat is het DSGF?	03
	Beschrijving van leveringsstromen in het DSGF	04
	Beleid	05
	Projecten	05
	Changes	05
	Standaarddiensten	05
	Beschrijving van aandachtsgebieden in het DSGF	06
	Strategisch/tactisch niveau	07
	Wijzigingsniveau, met de focus op de vraag (demand)	09
	Wijzigingsniveau, met de focus op het aanbod (levering / supply)	10
	Operatieniveau aan de vraagkant (demand)	11
	Operatieniveau aan de aanbodkant (levering/supply)	12
	Operatieniveau end-to-end (van de aanbodkant naar de leveranciers en vice versa)	12
	Neem contact op	13

Wat is het DSGF?

Het Demand Supply Governance Framework (DSGF) identificeert en positioneert 'aandachtsgebieden', die bepaalde aspecten van de regie van demand en supply adresseren. Als deze aspecten niet adequaat worden gemanaged, zal het moeilijk worden de vraag (demand) te bundelen of het aanbod (supply) te coördineren.

In het DSGF worden drie typen domeinen onderscheiden:

01. Beleid

02. Projecten

03. Changes

Aanvullend worden ook drie niveaus onderscheiden:

01. Tactisch/strategisch niveau (besturing, plan).

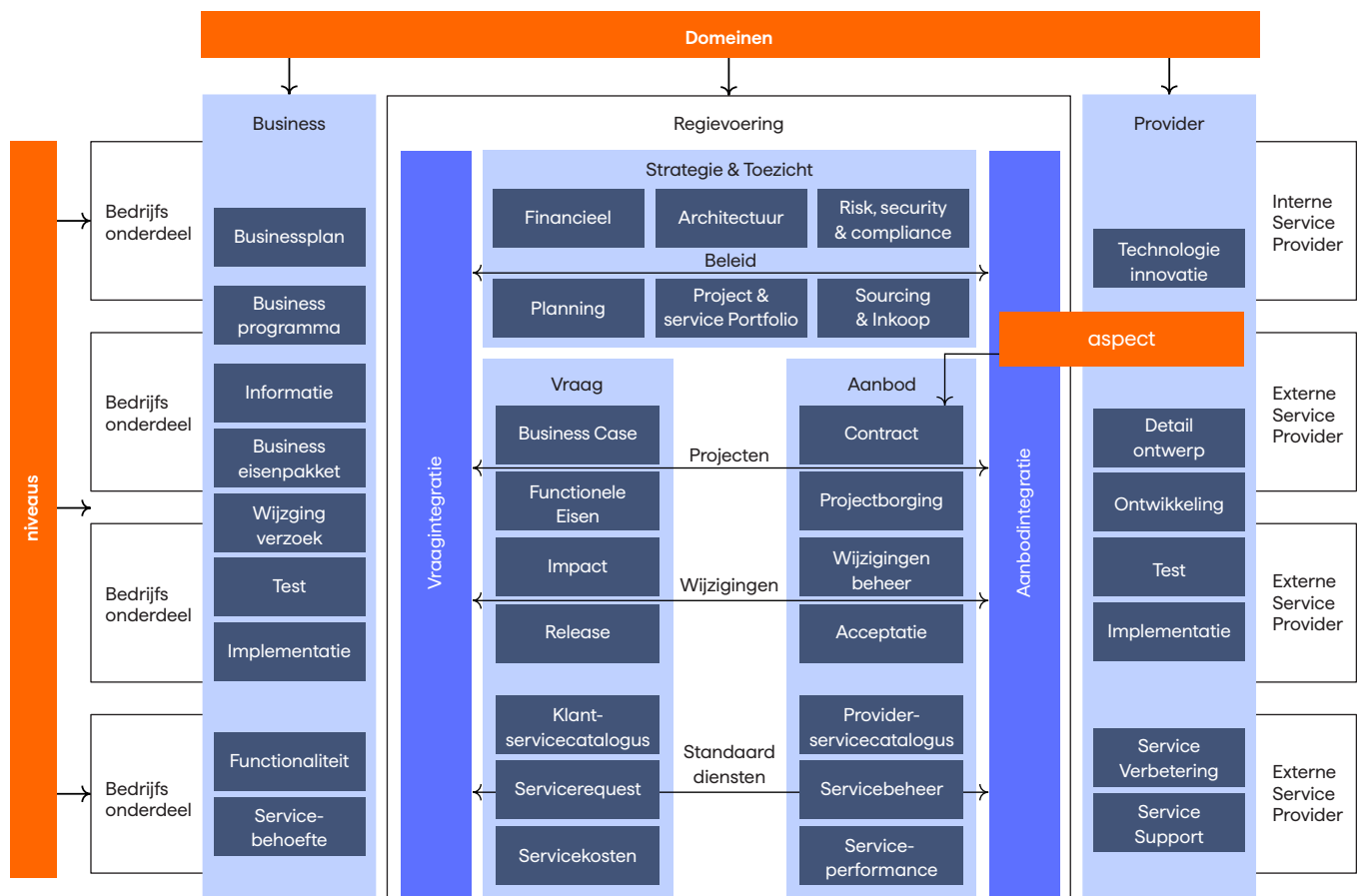
Binnen grote organisaties kan het tactisch niveau worden gesplitst van het strategische niveau.

02. Wijzigingsniveau (orkestratie, change).

03. Operatieniveau (integratie, run).

De twee onderste niveaus vormen samen het operationele niveau

Figuur 1: De componenten van het Demand Supply Governance Framework.



Beschrijving van leveringsstromen in het DSGF

IT-diensten spelen binnen de context van het DSGF een grote rol. Binnen het DSGF is onderkend dat niet alle IT-diensten gelijk zijn en dat het managen van de uiteenlopende typen van diensten om een specifieke benadering vraagt, of een ander accent op bepaalde aspecten van governance.

Vier typen diensten, de leveringsstromen, worden in DSGF onderscheiden:

01. Beleid

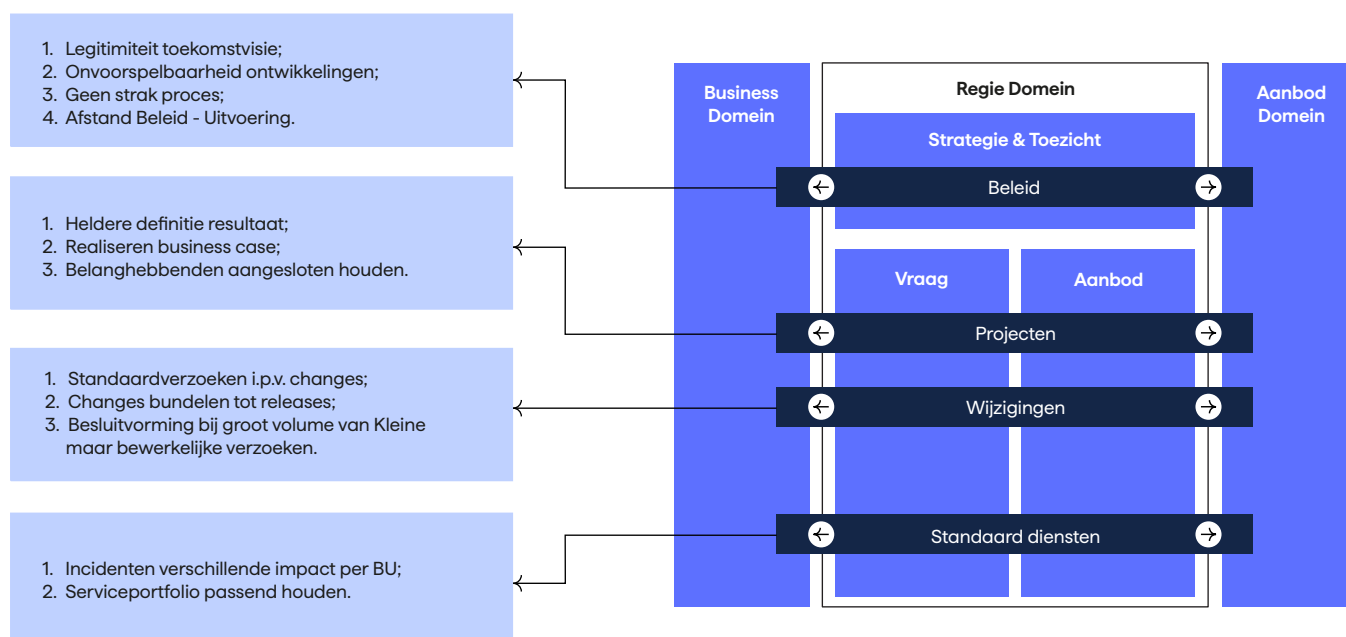
02. Projecten

03. Changes

04. Standaarddiensten

In Figuur 2 staan vaak voorkomende aandachtspunten van iedere leveringsstroom weergegeven.

Figuur 2: De aandachtspunten van de vier leveringsstromen binnen het DSGF.



Hieronder volgt een beschrijving van de vier leveringsstromen.

Beleid

De beleidsstroom is enerzijds kaderstellend, anderzijds ondersteunend aan de IT-dienstverlening. De zes aandachtsgebieden binnen 'Strategie & Toezicht' zijn alle van groot belang voor de sturing en de beheersing van de IT-dienstverlening. Dat beleid als leveringsstroom beschouwd kan worden heeft te maken met twee factoren:

- de noodzaak om continu aandacht te besteden aan de beleidsmatige aspecten van IT-dienstverlening;
- de vertaling van de input vanuit de organisatie op strategisch niveau (informatieplanning) naar de IT-planning en vice versa is een proces dat regelmatige updates nodig heeft.

Projecten¹

De doelstelling van changes en projecten is het introduceren van nieuwe of het aanpassen van bestaande producten en diensten. De demarcatielijn tussen projecten en changes wordt over het algemeen bepaald door de hoogte van de investering en de hoeveelheid tijd die vereist is om het werk gedaan te krijgen. De mate van complexiteit – hetzij technologisch, hetzij organisatorisch – kan echter ook aanleiding zijn om een initiatief tot verandering te betitelen als een change of een project.

De managementcomplexiteit is het voornaamste criterium om changes van projecten te onderscheiden. Meer dan bij changes het geval is, moeten projectrequirements in nauwe samenwerking tussen demand, supply en de regieorganisatie worden opgesteld. Hoewel bepaalde projectprocedures te contracteren zijn (en ook gecontracteerd zouden moeten worden), zijn situationele factoren bepalend voor de uitvoering van elk individueel project. Daardoor is elk project uniek.

Zoals hiervoor al gezegd zijn de inzet van kapitaal en arbeid bij een project en de duur van die inzet aanzienlijk. Om schaarse resources effectief en in lijn met de prioriteiten van de business in te zetten, zal de regieorganisatie het portfolio van alle lopende en geplande projecten actief moeten beheren.

¹ Bij zowel projecten als changes gaat het in DSGF om het realiseren van de doelstellingen en niet over de besturingsvorm (waterval of agile) waarmee deze doelstellingen worden gerealiseerd.

Changes

Een aanvraag voor een dienst die niet via een servicerequest te verkrijgen is, kan beschouwd worden als een 'special' of een 'change'. Als de behoefte aan een nieuw product of een nieuwe dienst permanent is, zullen deze waarschijnlijk in de eerstvolgende servicecatalogus of servicelevel-agreement worden opgenomen. Hiermee standaardiseert men datgene wat eerst een special was. Terwijl standaarddiensten van tevoren gebudgetteerd worden, kan de business specials betalen uit een specifiek budget naar keuze (project of niet, IT of niet) – dat wil zeggen, binnen de eigen interne boekhoudstandaarden.

De behoeftevaststelling (requirements) voor de changes zijn in nauwe samenwerking tussen demand en supply te bepalen, om er zeker van te zijn dat de business krijgt wat hij beoogt en dat leveranciers in staat zijn te leveren. Het is moeilijk de prijs van changes en het aantal ervan te voorspellen. Het opstellen van budgetten voor changes is daarom ook tricky.

Standaarddiensten

De standaarddiensten worden beschreven in de servicecatalogus en de afspraken die erover gemaakt zijn, staan in de servicelevelagreement (SLA). De dienst en de bijbehorende servicelevels zijn vastgesteld en zullen gedurende de looptijd van de SLA niet veranderen. Elke wijziging in een dienst, in servicelevels of in voorwaarden (zoals de prijs) moet worden vastgelegd in een aangepaste SLA en mogelijk een herzien contract. Het toekennen van e-maildiensten aan een nieuwe gebruiker kan ook een op een SLA gebaseerde dienst zijn. Het betreft hier echter over het algemeen een servicerequest, aangezien het om een specifieke dienst of specifiek product gaat met van tevoren vastgestelde voorwaarden (prijs, aanvraagprocedure, doorlooptijd).

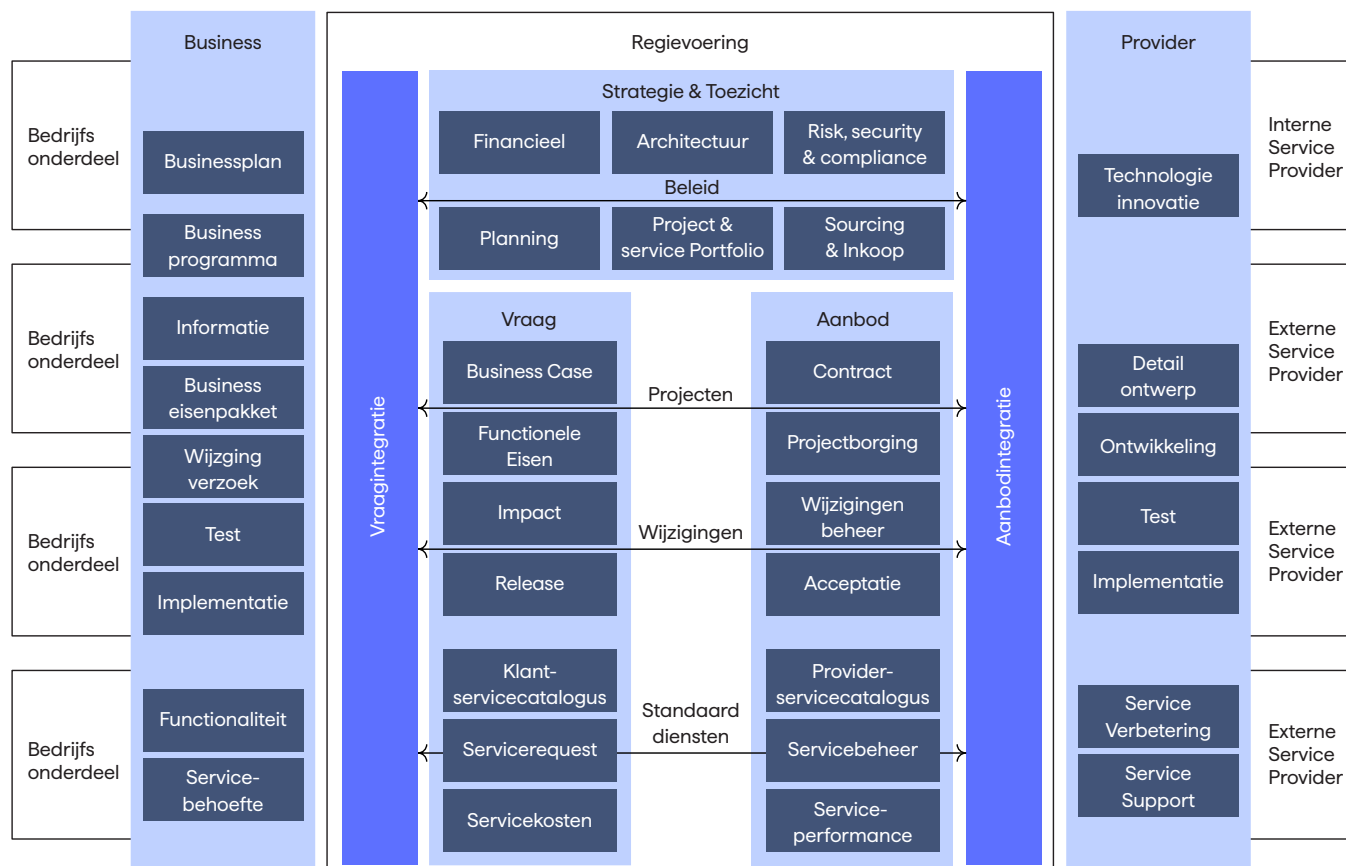
Ook de servicerequests zijn duidelijk en eenduidig gedefinieerd in de servicecatalogus. Voor elke request zijn bij de klant en de leverancier van tevoren de kosten, de leveringstijd, de afspraken en voorwaarden en elk ander relevant servicelevel bekend. Voor een nieuwe laptop bijvoorbeeld is de levertijd vijf werkdagen, waarbij de user-ID binnen twee werkdagen beschikbaar zal zijn. Een request om een desktop te verplaatsen is standaard, maar een request om er tien tegelijk te verplaatsen wordt beschouwd als een special request. De risico's verbonden aan het leveren van een dienst zijn bij de leverancier ruim van tevoren bekend. Het motto is geen verrassingen, voor de aanvrager noch voor de leverancier.

Beschrijving van aandachtsgebieden in het DSGF

De aspecten of aandachtsgebieden die in elke regieorganisatie spelen, kunnen worden gepositioneerd binnen de hiervoor beschreven 3 × 3-matrix. Hiermee kunnen de onderwerpen in elk veld van de matrix worden benoemd. Op het strategisch niveau in het vraagdomein bijvoorbeeld zouden managers zich op het businessplan moeten richten: welke richting gaat de business op en wat zijn de concrete businessdoelen voor het komende jaar? En managers in het aanboddomein (het IT-domein) op het operationele niveau zouden zich moeten richten op dienstverlening aan hun klanten.

In totaal zijn 34 aandachtsgebieden (ook aspecten genoemd) onderkend, afgebeeld in Figuur 3.

Figuur 3: Het Demand Supply Governance Framework met de aandachtsgebieden.



Hoewel alle 34 aandachtsgebieden onmisbaar zijn voor een succesvolle regie, zijn hier alleen de aandachtsgebieden in het afstemmingsdomein beschreven.

Strategisch/tactisch niveau

- **Financieel beleid:** De besturing van financiën binnen het afstemmingsdomein zoals:
 - het definiëren van het financiële beleid (bijvoorbeeld welke IT-kosten bij de business in rekening worden gebracht, op welk niveau en volgens welke methode);
 - het in lijn brengen van het financiële IT-beleid met het algemene financiële beleid;
 - het aangeven/afgeven van kaders en het toezien op naleving;
 - het bieden van richtlijnen voor procurement en sourcing (denk aan eigenaarschap, doorbelasting en afschrijvingstermijnen van assets);
 - het vaststellen van componenten voor prijsstelling (bijvoorbeeld of de kosten voor het gebruik van een WAN moeten worden doorberekend in de prijs per desktop);
 - het (laten) uitvoeren van toezicht (audits) op marktconformiteit.
- **Architectuur:** Definiëren van de informatie IT-architectuur (technologie!), richtlijnen en kaders voor ontwikkeling en beheer van informatiesystemen en -services (met inbegrip van lifecyclemanagement) en het in lijn brengen van de informatie- en ITarchitectuur met de businessarchitectuur van de onderneming. De visies, richtlijnen en bepalingen worden gecombineerd in een ITroadmap en architectuurprincipes.
- **Risk, Security & Compliance:**
 - **Risk:** Het (samen met bijvoorbeeld de corporate risk officer) definiëren en opstellen van IT-richtlijnen en kaders en het toezien op de naleving daarvan. Het in specifieke gevallen definiëren van de risicoaanpak (opstellen en toezicht) en de acceptabele risiconiveaus.
 - **Security:** Het definiëren van het ITbeveiligingsbeleid en de bijbehorende richtlijnen (kaders) en erop toezien dat dit wordt gehandhaafd (bijvoorbeeld toepassing van basisrichtlijnen, rapportage en afhandeling van securityincidenten). Liaison met de corporate security officer.
 - **Compliance:** Omzetten van wetgeving en branchespecifieke regelgeving naar aanwijzingen en praktische richtlijnen, en kaders voor IT-leveranciers en -gebruikers. Toezicht/auditing (in voorkomende gevallen in samenwerking met de corporate auditafdeling) op nakomen van deze wet- en regelgeving en waar nodig samenwerking met de corporate compliance officer. Zorgen voor de interne kwaliteitsborging.



- **Planning (IT-plan):** Het IT-plan voor de lange termijn en het lopende jaar opstellen en onderhouden (gebaseerd op/afgeleid van de business-strategie en het businessplan). Dit geeft richting, richtlijnen en kaders voor management en medewerkers, bijvoorbeeld bij het plannen van het project- en serviceportfolio.
- **Project- en serviceportfolio:**
 - **Projectportfolio:** Het definiëren en opstellen van richtlijnen en kaders ten aanzien van het projectportfolio en het toezien op de naleving daarvan. Het in samenwerking met vragende en leverende partijen (laten) opstellen van het projectportfolio. De hoofdtak is het beheren van de verbindingen tussen en de coherentie van de projecten in het portfolio. Specifieke taak hierbij is zorgen dat het projectportfolio in lijn is met de IT-planning en de overige kaders (en vice versa). Het goedkeuren van nieuwe projecten en het alloceren van middelen voor projecten. Het projectportfolioprocess ziet erop toe dat in geval van wijzigingen de besluitvorming op basis van impact plaatsvindt.
 - **Serviceportfolio:** Het definiëren en opstellen van richtlijnen en kaders ten aanzien van de te leveren diensten en het toezien op de naleving daarvan. Het in samenwerking met vragende en leverende partijen (laten) opstellen van het totaal aan dienstdefinities, inclusief functionele en niet-functionele eisen. De hoofdtak is het beheren van de verbindingen tussen en de coherentie van de diensten in het serviceportfolio. Specifieke taak hierbij is het lifecyclemanagement van het serviceportfolio, in lijn met projecten en financiële afspraken/kaders. Voorkomen van dubbele services en uitfasen van weinig gebruikte diensten is een belangrijk aandachtsgebied.
- **Sourcing & Inkoop:** Het nemen van beslissingen, en implementeren van en toezicht houden op naleving van makeor- buy-analyses en -besluiten, inclusief de gewenste vorm van samenwerking betreffende de ontwikkeling en het beheer van informatiesystemen en -services. Het ink open van producten en diensten bij leveranciers is een onderdeel van sourcing

Het bepalen van de impact van vernieuwing of verandering is een intensief, iteratief proces waarbij alle belanghebbenden betrokken moeten worden en dat integraal onderdeel is van het besluitvormingsproces.



Wijzigingsniveau, met de focus op de vraag (demand)

- **Businesscase:** Het samen met vragende en leverende partijen creëren en onderhouden van kwantitatieve en kwalitatieve businesscases gedurende de levenscyclus van een project/service (zie ook 'Impact'). Onderhouden betekent gedurende de levenscyclus monitoren van de baten (vastgelegd in KPI's) en het monitoren van de kosten bij de leverancier (vastgelegd in financiële afspraken) alsook de interne kosten.
- **Eisen en oplossingsrichting:** Vaststellen van de eisen/wensen (requirements) voor vernieuwing en aanpassing van diensten. Het eisenpakket kan komen vanuit de vraag (functioneel/business), de leverende partij en de beherende partij (vaak dezelfde leverancier). Daarnaast zijn er eisen die voortkomen uit de in het blok 'Strategie & Toezicht' gestelde kaders (zoals aansluiten op IT-plan, architectuur, portfolio, sourcing, etc.). Het eisenpakket is afgestemd met alle betrokken partijen en moet voor iedereen begrijpelijk, helder, specifiek en acceptabel zijn.
- **Impact:** Iedere vernieuwing of wijziging kan impact hebben op de business, bedrijfsmodellen, kennis, prijs, etc. Het vaststellen van de kwalitatieve en kwantitatieve impact, inclusief de businesschange, is een intensief en iteratief proces waarbij alle belanghebbenden betrokken moeten zijn. De impactbepaling is een integraal onderdeel van het besluitvormingsproces, waarbij businesscase, eisen en oplossingsrichting interactief kunnen wijzigen.
- **Release:** Iedere vernieuwing en wijziging heeft impact op zowel de vraag- als de aanbodkant. Te veel verandering tegelijk kan leiden tot verstoringen en discontinuïteit. Om deze reden worden vernieuwingen en aanpassingen veelal projectmatig en in delen opgeleverd. Releasemanagement is bedoeld om de (deel)levering in logische clusters op te leveren. De samenstelling van die clusters wordt bepaald op basis van prioriteitstelling en daadwerkelijke voortgang, waarbij onderlinge afhankelijkheden met bestaande en nieuwe systemen geborgd zijn. Releasemanagement heeft een sterke binding met service- en projectportfoliomanagement.

Wijzigingsniveau, met de focus op het aanbod (levering / supply)

- **Contract²:**

- **Beheer:** Beheren van contracten met leveranciers, bijvoorbeeld het tijdig vernieuwen of beëindigen van contracten en vaststellen of aan de afspraken en condities is voldaan.
- **Kosten:** Vaststellen of rekeningen van leveranciers overeenkomen met a) de afspraken en overeengekomen condities en b) de feitelijke levering, zowel voor diensten als voor projecten. Het rapporteren van verbruik en afwijkingen van budgetten aan belanghebbenden (management, accountmanagers, projectmanagers).
- **Performance:** Sturen op performanceindicatoren en zich ervan vergewissen dat de prestaties van de leveranciers conform de overeengekomen servicelevels zijn. Ook het bespreken van maatregelen voor verbetering van de dienstverlening met leveranciers.

- **Projectborging:** Het opstellen van de PID (of user story e.d. in geval van agile werken) en het beheerst realiseren van een project. Vaststellen van aan de opdrachtgever op te leveren producten en diensten conform de vooraf overeengekomen eisen. De projectleider rapporteert aan de opdrachtgever, vaak is dat iemand in de vraagorganisatie. Daarnaast levert ook de leverancier meestal een projectleider. Als een project door meerdere leveranciers geleverd wordt (multi-vendor), kan de regieorganisatie als integrator optreden.

- **Wijzigingenbeheer:** Wensen tot vernieuwing en verbetering leiden tot kleinere en grotere wijzigingen. Wijzigingenbeheer is het in kaart brengen van wijzigingen, het bepalen van de impact ervan en het uitvoeren van de benodigde maatregelen, alsook het afstemmen van het optimale moment voor het doorvoeren van een wijziging. De afstemming kan betrekking hebben op meerdere changes die elkaar beïnvloeden, maar ook op de timing (bijvoorbeeld risicovermijding gedurende een bepaalde periode). Binnen wijzigingenbeheer bepaalt de CAB (Change Advisory Board) of en wanneer een voorgestelde wijziging kan worden doorgevoerd.

- **Acceptatie:** Definiëren en verifiëren van acceptatiecriteria voor projecten en wijzigingen, inclusief hun prioriteit. Acceptatie omvat het overzicht van de verificatie- en testmethoden van de verschillende criteria. Acceptatie leidt tot instemming van de organisatie over het in productie nemen van de aangebrachte wijzigingen.

2 Contracten moeten zowel over de integratie als de orkestratie worden bestuurd.



Operatieniveau aan de vraagkant (demand)

- **Klantservicecatalogus:** Het opstellen en beheren van het serviceportfolio. Dit portfolio is opgesteld in termen van businessdiensten die opgebouwd kunnen zijn uit (standaard)componenten die door verschillende (interne/ externe) leveranciers geleverd worden. Zo kan de dienst 'urenregistratie' een bundel zijn van de componenten hulp (functioneel beheer), verhelpen van verstoringen (applicatiebeheer) en het technisch beschikbaar zijn (infrabeheer). Een klantservicecatalogus bevat per dienst minimaal:
 - een beschrijving van de dienst;
 - servicelevels;
 - prijs en prijsmechanisme (rekeneenheid);
 - wijze van bestellen en leveren. In voorkomende gevallen zijn de items in een klantservicecatalogus gekoppeld aan een workflowmechanisme ten behoeve van accordering, tracking & tracing en betaling.

Operatieniveau aan de aanbodkant (levering/supply)

- **Providerservicecatalogus:** Het opstellen en beheren van de componenten die door de IT-(regie)Providerservicecatalogus: Het opstellen en beheren van de componenten die door de IT-(regie)organisatie direct betrokken worden van de interne/ externe leveranciers. Deze catalogus is opgesteld op basis van componenten die gecombineerd kunnen worden tot dienst (klantservicecatalogus). Een providerservicecatalogus bevat per dienst minimaal:
 - een beschrijving van de component;
 - servicelevels (kan alternatieven bevatten);
 - prijs en prijsmechanisme (rekeneenheid);
 - wijze van bestellen en leveren. In voorkomende gevallen zijn de items in een providerservicecatalogus gekoppeld aan een workflowmechanisme ten behoeve van accordering, tracking & tracing en betaling.

Operatieniveau end-to-end (van de aanbodkant naar de leveranciers en vice versa)³

- **Servicerequest:** Het toezichtproces inclusief serviceniveaus om de levering te controleren van standaardserviceverzoeken. Dit houdt het communiceren en escaleren in wanneer dat nodig is.
- **Servicekosten:** Het operationeel besturen van de kosten van diensten, zowel richting klanten als aanbieders. Zorgen voor de interne facturen/ doorbelastingen (conform interne richtlijnen) en betalingen van de feitelijke facturen van de leveranciers.
- **Servicebeheer:** Het zorgen dat de dienstverlening operationeel werkt. Als de IT-(regie)organisatie 'single point of contact' is voor alle operationele aangelegenheden, zullen aanvragen, incidenten en problemen worden afgehandeld door de leverancier. Het integratiedomein bewaakt de operationele voortgang, inclusief de terugkoppeling naar de aanvrager. Operationeel wordt dit uitgevoerd bij een contactcenter/ servicedesk, die bij een leverancier kan zijn ondergebracht.
- **Serviceperformance:** Het beheren van dienstverlening tot op componentniveau. Als de dienstverlening op componentniveau niet aan de specificaties (SLA/KPI) voldoet, zal ook de dienstverlening op klantniveau niet op orde zijn. Op componentniveau worden rapportages opgesteld (door de leveranciers) en besproken. Vanuit regievoering ligt hierbij de nadruk minder op de rapportage en meer op de te nemen actie (verbeterplan) en de opvolging daarvan. Dit is input voor het dienstverleningsaspect.

3 Deze aandachtsgebieden kunnen operationeel worden uitbesteed aan een service-integrator. De klantorganisatie blijft echter het toezicht hierop houden.



Neem contact op

Eraneos Netherlands
De Passage 126-136
1101 AX Amsterdam
+31 20 305 3700
info.nl@eraneos.com
eraneos.nl