

# Demand Managers bezig uit te vinden

Hans Kuné a.j.kune@rug.nl

## Wat is een demand manager

*Al vanaf de eerste dagen dat er over de vorming van een Centrum voor Informatie Technologie aan de RUG gepraat werd, is er ook over demand managers gepraat.*

Het CIT (dat toen die naam nog niet had en nog Rekencentrum nieuwe stijl genoemd werd) zou een grote en misschien zelfs wel machtige organisatie worden, waarin al het vernuft op het gebied van (standaard) ICT aan de RUG zou worden verzameld. Daar moest iets tegenover gesteld worden, dat was duidelijk. De afnemers van dat nieuwe centrum, de faculteiten, de diensten, moesten instrumenten krijgen waarmee zij hun ICT-wensen en -behoeften goed voor het voetlicht zouden kunnen krijgen. Anders weet je wel wat er gebeurt. Dan bepaalt dat centrum wel voor de klant wat hij nodig heeft. Demand managers kortom. Zoals de naam van hun functie al tot uitdrukking brengt, zijn dat mensen die weten welke vraag naar ICT er bestaat en die in staat zijn het centrum te vertellen: dat en dat hebben we nodig, dat, en niet iets anders dan dat en dan en dan moet het er zijn. Dat is een demand manager dus. Snapt u?

### **De man met de zweep**

Demand managers zijn mensen die zoveel verstand hebben van ICT, dat zij zich door het Centrum

geen knollen voor citroenen laten verkopen. Ze zijn in dienst van de faculteiten en vormen door hun kennis van het facultaire beleid en door hun ICT-expertise een geduchte tegenmacht tegen het Centrum. De demand manager is een functie die ontstaat op de tekenafel van organisatieontwerpers, die gepokt en gemazeld zijn in ITIL en die ook nog iets weten van *checks and balances*.

De demand manager is de man met de zweep die de tijger in het gareel houdt. Hij is een ICT-specialist, die in staat is beleid te formuleren voor de faculteit, dat te vertalen in Service Level Agreements met het CIT en die dan ook nog zijn hand er niet voor omdraait om de gebruikelijke dagelijkse problemen samen met het CIT tot oplossing te brengen. Hij maakt SLA's, controleert of ze daadwerkelijk uitgevoerd worden en rapporteert daarover aan het faculteitsbestuur. Het is met andere woorden iemand die de brug slaat tussen de techniek van het Centrum en de werelden van onderwijs, onderzoek, administratie en bestuur. Het is misschien wel een soort duivelskunstenaar, als je er goed over nadent.

### **Rolverdeling**

Zoals we weten, is het Centrum voor IT er gekomen. De reorganisatie is afgerond en het Centrum is opgericht. Maar die tegenmacht, is die er nu ook al?

Dries Gankema is aangesteld als demand manager voor de faculteiten Rechten, Letteren, Wijsbegeerte, Godgeleerdheid en

Godsdienstwetenschap en voor het Bureau van de Universiteit. Samen met zeven collegae bij andere faculteiten vormt hij het gezelschap dat van de tekenafelontwerpers zo'n cruciale taak heeft gekregen. De demand managers zijn er dus wel degelijk gekomen, maar of ze al een tegenwicht vormen?

*Dries:* 'Nog niet, denk ik. Maar wat wel belangrijk is, is dat we besloten hebben samen te overleggen. LouwArnoud van der Duim, demand manager bij het UOCG, heeft een discussienota geschreven over de manier waarop we het beste kunnen opereren en die bespreken we nu met elkaar. We zullen die nota als hij af is in de faculteiten en uiteindelijk in het Managementberaad bespreken. Het doel is aan het eind van dit jaar zo vast te stellen hoe de rolverdeling tussen CIT en demand managers precies is.'

*Er is nogal een verschil in aanstellingen tussen de demand managers. Jij bent bijna full time, maar er zijn ook half time demand managers en zelfs 0,1 demand managers. Is dat wel werkbaar?*

*Dries:* 'Dat levert wel moeilijkheden op. De demand managers met een kleine aanstelling moeten het werk er gewoon bij doen. Dat lukt natuurlijk niet altijd en ik vind dat we daar met de faculteiten over moeten praten. Het is door al die deeltijdfuncties ook moeilijk om met elkaar te overleggen. Daardoor is laatst he-

# zichzelf

## eigenlijk?

laas een overleg met de directie van het CIT mis gegaan. Jammer, want ik vind het nogal belangrijk om een regelmatig overleg met de directie te hebben.'

### — **Eerst problemen oplossen.**

'Ik ben de enige full timer in het gezelschap en dat heeft in de praktijk tot gevolg dat ik de rechtstreekse contactpersoon voor de afdeling CRM van het CIT ben. Ik zorg dan voor de communicatie met de andere demand managers. Maar ook daar moeten we nog eens goed over praten. Of dat wel de bedoeling is en zo ja, hoe we dat dan het beste organiseren.'

*Waar zijn de demand managers op dit ogenblik nu het meest mee bezig?*

*Dries:* 'Op het ogenblik met heel praktische zaken. De reorganisatie is nog maar pas geleden voltooid en er liggen op alle faculteiten nog veel dingen die niet goed geregeld zijn. Waar je bijvoorbeeld zo maar mee te maken kunt krijgen is dat facultaire medewerkers bij je komen om over een project te praten, dat de inmiddels opgeheven IT-afdeling ooit met ze begonnen is. Dan zeggen ze: deze afspraak ligt er nu al zo lang, we moeten hem nu maar eens afmaken. Niet alle projecten zijn dus goed overgedragen en daar moeten we dan iets op verzinnen. Dat valt niet mee, omdat het binnen het nieuwe instituut, het CIT, lang niet altijd duidelijk is wie nu precies waarvoor verantwoordelijk is.'

*En snapt zo'n facultaire medewerker dan wat jullie rol in het nieuwe spel is?*

*Dries:* 'Nee, meestal niet. Ik denk wel dat je kunt zeggen dat het aan de meeste medewerkers volledig voorbijgegaan is, dat er geen facultaire ICT-afdeling meer is, of in ieder geval: wat het precies betekent dat die er niet meer is. Ik denk dat het CIT er meer aandacht aan had moeten besteden de eindgebruikers op dit punt voor te lichten. Er is wel sprake van geweest dat er brieven gestuurd zouden worden of mails zouden uitgaan, maar dat is er nooit van gekomen. Het resultaat is, dat wij als hoofd van een ICT-afdeling aangesproken worden, die er niet meer is. Dat neemt niet weg dat we natuurlijk wel proberen de problemen op te lossen. Op dit ogenblik gaat daar de meeste tijd in zitten.'

*Jullie aanspreekpunt binnen het CIT is de afdeling CRM. Jullie worden niet verondersteld rechtstreeks met de unithoofden of met de technici te werken. Lukt dat?*

*Dries:* 'De positie van de afdeling CRM binnen het CIT is inderdaad cruciaal. Het is naar mijn idee niet zo, dat die positie op dit ogenblik al is wat die zou moeten zijn. Maar eerlijk gezegd, denk ik ook niet dat zoiets in een zo korte periode ook goed geregeld kan worden. Ik vind wel dat wij als demand managers door iedereen binnen het CIT heel serieus genomen worden. Die basis

is er. Maar de interne organisatie staat duidelijk nog in de kinderschoenen.'

*En heb je het idee, dat ze binnen het CIT zelf weten, dat er nog veel niet klopt?*

*Dries:* 'Jazeker. Ze zijn hard bezig met hun processen. Er worden enorm veel modellen gemaakt, op basis van ITIL, je kent dat wel. Af en toe denk ik wel eens dat er te veel modellen gemaakt worden. Papier is geduldig, het komt er op aan het te doen.'

### — **Lange weg**

'Maar dat geldt voor ons als demand managers trouwens ook. Wij laten ons scholen door een adviseur van CMG. Wel een goede vent. Hij wees ons er tegelijk op, dat we wel wat sterk de neiging hebben naar het CIT te kijken voor alles wat er mis gaat. Wat doen jullie er nu eigenlijk aan om de vraag naar ICT bij de faculteiten helder te krijgen, vroeg hij. En daar had hij gelijk in. Er is voor het CIT nog een lange weg te gaan. Maar ook wij hebben nog het nodige te doen.'

*Wat zullen we zeggen? Dat er een jaar voor nodig is om de organisatie goed op poten te zetten?*

*Dries:* 'Een jaar moet je er op zijn minst voor uit trekken, ja. Als we goed aanpakken kunnen we over een jaar de kinderziekten eruit hebben en weet iedereen wat zijn rol is en waarvoor hij of zij wel en niet aanspreekbaar is.'

