

DE USM-METHODE

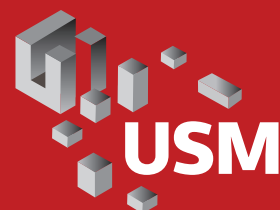
het standaard managementsysteem voor dienstverleners

Een gestructureerde benadering van een serviceorganisatie baant de weg naar *service excellence* en daarmee naar tevreden klanten. Met welke structuur komt de manager *in control* van de organisatie, werkwijze en prestaties? Welke benadering creëert rust en ruimte voor innovatie?

De oplossing is even simpel als doeltreffend: werk niet vanuit *practices* (voorbeelden van hoe anderen hun taak uitvoeren), maar start bij de basis met heldere *principes*. Werk van daaruit stap voor stap naar die *practices* toe. Die aanpak vergt een methode. De USM-methode is door de Stichting SURVUZ ontwikkeld als *standaard* managementsysteem voor serviceorganisaties.

USM (Universeel Service Management) is in te zetten bij alle dienstverlenende organisaties, zoals zorg, overheid, financiën, ICT, onderwijs, telecombedrijven, etc. De methode biedt een eenvoudige, gestandaardiseerde en snel leerbare werkwijze, gebaseerd op bedrijfskundige principes. Dit boek presenteert die principes en de praktische instrumenten die daaruit zijn voortgekomen.

De Stichting SURVUZ ondersteunt en stimuleert de verbetering van dienstverlenende organisaties. Daarvoor ontwikkelt en beheert SURVUZ methoden en instrumenten voor dienstverleners, waaronder de USM-methode.



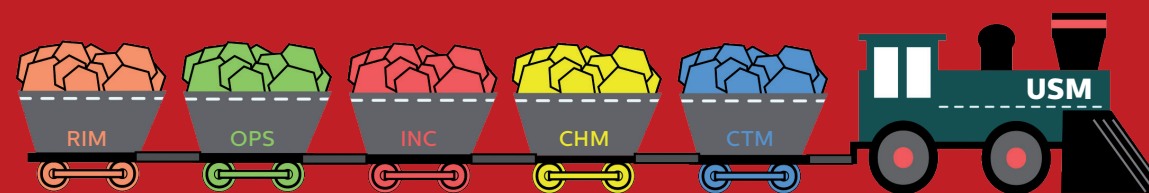
Jan van Bon

DE USM-METHODE
het standaard managementsysteem voor dienstverleners

DE USM-METHODE

het standaard managementsysteem voor dienstverleners

in sneltreinvaart op weg naar service excellence

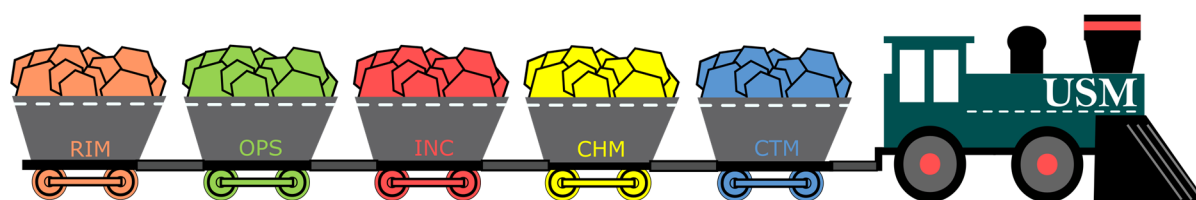


Jan van Bon

DE USM-METHODE

het standaard managementsysteem
voor dienstverleners

in sneltreinvaart op weg naar service excellence



Jan van Bon

Colofon

Titel:	De USM-methode. Het standaard managementsysteem voor dienstverleners.
Uitgave:	De USM-methode is een uitgave van de Stichting SURVUZ
Auteur:	Jan van Bon
Uitgever:	Inform-IT
Cover:	WarmGrijs
Druk:	Gildeprint
ISBN:	9789491710087
Editie:	v1, 2017

©Inform-IT 2017

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, scan, fotografie, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor meer informatie over Inform-IT: e-mail naar info@inform-it.org

Alhoewel deze uitgave met de grootst mogelijke zorg is opgesteld, aanvaardt noch de auteur, noch de uitgever enige aansprakelijkheid voor schade voortvloeiend uit fouten of onvolkomenheden in de tekst.

TOELICHTING TRADEMARKS:

De USM-procesbeschrijvingen zijn eigendom van Inform-IT BV, en worden door de Stichting SURVUZ beheerd en voor dit boek in vereenvoudigde vorm beschikbaar gesteld. Voor het gebruik van deze procesbeschrijvingen en afbeeldingen of delen ervan is schriftelijke toestemming van de eigenaar nodig. ITIL® en PRINCE2® zijn gedeponeerde merken van AXELOS Limited.

COBIT® is een gedeponeerd merk van ISACA (Information Systems Audit and Control Association).

I.S.M. (integrated service management)® is een gedeponeerd merk van Servitect BV en Koninklijke KPN NV.

IT4IT® is een gedeponeerd merk van X/Open Company Limited.

TOGAF® is een gedeponeerd merk van X/Open Company Limited.

IT-CMF IT CAPABILITY MATURITY FRAMEWORK® is een gedeponeerd merk van National University of Ireland, Maynooth.

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Wat is de USM-methode?	1
1.2	Wat maakt USM bijzonder?.....	1
1.3	De Stichting SURVUZ.....	2
1.4	USM-producten.....	2
1.5	Termen	3
1.6	Leeswijzer.....	3
2	Begrippen	5
2.1	Practices versus principes.....	5
2.1.1	<i>Populaire practices</i>	6
2.2	Methodes.....	7
2.2.1	<i>Gangbare methodes</i>	9
2.3	Principes van de USM-methode	10
2.4	Servicemanagementsystemen.....	11
2.5	Veranderen	12
3	Dienstverlening.....	13
3.1	Doelstelling van dienstverlening	13
3.2	Definitie van een service	13
3.3	Primair/secundair, facilitair, intern/extern.....	15
3.4	Indeling facilitaire services	16
3.5	Sourcing	17
3.6	Services	19
3.6.1	<i>Het service-systeem</i>	19
3.6.2	<i>Het voortgebrachte systeem</i>	20
3.6.3	<i>Het voortbrengende systeem</i>	22
3.7	Kwaliteit van dienstverlening	23
3.7.1	<i>Dienstverlening komt van twee kanten</i>	23
3.7.2	<i>Volwassenheid</i>	24
3.7.3	<i>Gunnen is onderdeel van de relatie</i>	29
3.7.4	<i>Klanttevredenheid</i>	29
3.7.5	<i>Richtlijnen voor klanttevredenheid</i>	32
3.7.6	<i>Kwaliteitsverbetering</i>	38
4	Het managen van services	41
4.1	Scope.....	41
4.1.1	<i>Schaduwservices</i>	41
4.2	Borging door functiescheiding	41
4.2.1	<i>Domeinscheiding</i>	42
4.2.2	<i>Procesmatig werken</i>	45
4.3	Borging door standaardisatie	45
4.4	De beheercyclus van een service.....	45
4.5	Ketens en netwerken van services.....	46
4.6	Integrale services en deelservices	46
4.7	Het voortbrengende systeem	50
4.7.1	<i>Processen en procesmanagement</i>	51
4.7.2	<i>Lijn en lijnmanagement</i>	52
4.7.3	<i>Rollen en functies in proces- en lijnmanagement</i>	53
4.7.4	<i>Sturing langs proces en lijn</i>	55
4.7.5	<i>Managen van werkwijzen</i>	58
4.7.6	<i>Managen van de mensen</i>	59
4.7.7	<i>Managen van de middelen</i>	67
4.7.8	<i>Managen van de prestatie</i>	67
4.7.9	<i>Managen van de relatie</i>	68

5	Het USM-procesmodel	71
5.1	Procesmodel	71
5.2	Workflows en werkwijzen	75
5.3	Procesmanagement en workflowmanagement	80
5.4	Gestandaardiseerde procesbeschrijving	80
5.5	Basisstructuur van een proces	81
5.6	Standaard proces-control	84
5.6.1	<i>Bijsturen van de uitvoering</i>	84
5.6.2	<i>Proces- en workflowrapportage</i>	84
5.6.3	<i>Prestaties</i>	85
5.7	Standaard producten	87
5.7.1	<i>Aanmeldformulier</i>	87
5.7.2	<i>Procesdatabase</i>	88
5.7.3	<i>Impacttabel</i>	88
5.7.4	<i>Urgentietabel</i>	89
5.7.5	<i>Prioriteitentabel</i>	89
5.8	Contract Management (CTM)	91
5.8.1	<i>Activiteiten</i>	91
5.8.2	<i>Proces-control</i>	94
5.8.3	<i>Producten</i>	95
5.8.4	<i>Rollen en functies</i>	96
5.8.5	<i>Metrics</i>	96
5.8.6	<i>Kernbegrippen</i>	96
5.9	Change management (CHM)	97
5.9.1	<i>Activiteiten</i>	97
5.9.2	<i>Proces-control</i>	102
5.9.3	<i>Producten</i>	102
5.9.4	<i>Rollen en functies</i>	105
5.9.5	<i>Metrics</i>	105
5.9.6	<i>Kernbegrippen</i>	105
5.10	Incident management (INC)	106
5.10.1	<i>Activiteiten</i>	106
5.10.2	<i>Proces-control</i>	109
5.10.3	<i>Producten</i>	110
5.10.4	<i>Rollen en functies</i>	110
5.10.5	<i>Metrics</i>	110
5.10.6	<i>Kernbegrippen</i>	112
5.11	Operations management (OPS)	113
5.11.1	<i>Activiteiten</i>	114
5.11.2	<i>Proces-control</i>	118
5.11.3	<i>Producten</i>	119
5.11.4	<i>Rollen en functies</i>	119
5.11.5	<i>Metrics</i>	119
5.11.6	<i>Kernbegrippen</i>	120
5.12	Risk management (RIM)	121
5.12.1	<i>Activiteiten</i>	122
5.12.2	<i>Proces-control</i>	125
5.12.3	<i>Producten</i>	125
5.12.4	<i>Rollen en functies</i>	126
5.12.5	<i>Metrics</i>	126
5.12.6	<i>Kernbegrippen</i>	126
5.13	Communicatie	127
5.13.1	<i>Tekststrategie voor effectieve communicatie</i>	127
6	De serviceorganisatie	131
6.1	Governance	131
6.2	Missie, visie, strategie, doelen en beleid	132
6.3	Het planning & control paradigma	133
6.4	Organisatiemodellen	134
6.4.1	<i>Organisatorische effecten van domeinscheiding</i>	135

6.5	Functies.....	137
6.5.1	<i>RACI</i>	139
6.5.2	<i>Standaard functies</i>	140
6.5.3	<i>Servicedesk en standaardisatie</i>	147
7	Middelen	149
7.1	Tooling	149
7.1.1	<i>Eisen aan tools</i>	149
7.2	Templates en documenten	150
7.3	Databases.....	151
8	Toepassing van de USM-methode.....	153
8.1	Invoering	153
8.2	Fasering	154
8.3	Projectstructuur	155
8.4	Deliverables	157
8.5	Verandermanagement	157
8.6	Toetsing van resultaat	158
8.7	Overdracht naar de staande organisatie	159
8.8	Shared servicecenters en multidisciplinaire dienstverlening	160
8.8.1	<i>Economy of scale</i>	161
8.8.2	<i>Economy of scope</i>	161
8.8.3	<i>Invoering USM bij een SSC</i>	161
8.9	Invoering USM en domeinscheiding	163
8.9.1	<i>Toepassing USM bij domeinscheiding</i>	163
8.9.2	<i>Toepassing USM zonder domeinscheiding</i>	164
9	Nawoord	165

Dankwoord

Dit boek is het resultaat van talloze discussies in en over praktijksituaties, langdurige studie, en hard werken. Ik ben weliswaar degene die het uiteindelijk voor de Stichting SURVUZ heeft geschreven, maar dat betekent niet dat het boek alleen mijn ideeën weergeeft. Juist niet.

Met dit boek hoop ik recht te doen aan al die collega's en vakgenoten die hebben geholpen bij het tot stand brengen van een eenvoudig leerbare, consistente, en uiterst doelmatige werkwijze voor het inrichten en besturen van dienstverlenende organisaties.

Sommigen van hen hebben concrete bijdragen geleverd aan dit boek. Daarvan wil ik in ieder geval Martijn Wiedijk bedanken, voor zijn bijdrage over Organizational Behavior Management (OBM), en Marian Stoppelenburg, voor haar bijdrage over communicatie en de methode Drie Denkstappen voor Tekststrategie.

Marian heeft bovendien als sparring partner en klankbord talloze uren besteed aan het deskundig beoordelen van het gedachtengoed, en de formulering daarvan. Zonder haar steun was ik nimmer zo ver gekomen – ook al blijven we over een aantal komma's in dit boek van mening verschillen...

Waarvoor mijn oprechte dank!

Jan van Bon

1 Inleiding

Na *operational* excellence volgt *service* excellence.

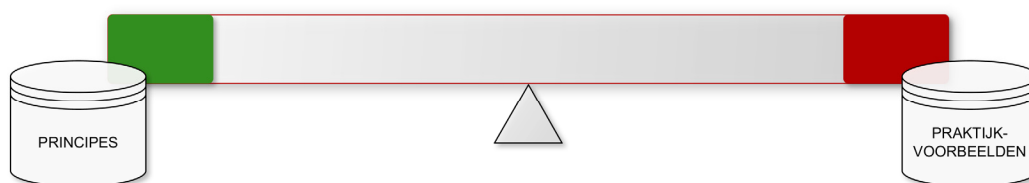
Nadat jarenlang is gestuurd op *operational excellence*, is nu het tijdperk van klantgerichte *service excellence* aangebroken. Een structurele ondersteuning van zowel de externe als de interne dienstverlening brengt organisaties naar het niveau van *service excellence*. Een krachtig en duurzaam onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten komt zo binnen handbereik. Voor dat doel is de methode Universeel Service Management (USM)¹ in te zetten binnen het brede spectrum van serviceorganisaties (dienstverleners zoals zorg, overheid, financiën, ICT, onderwijs, telefonie, en vele andere).

1.1 Wat is de USM-methode?

De USM-methode is een gestandaardiseerd managementsysteem waarmee een serviceorganisatie haar mensen, middelen, werkwijzen en services managet. USM beschrijft daarvoor een serie bouwblokken die in het managementsysteem van iedere serviceorganisatie aan de orde komen. Deze bouwblokken worden stap voor stap opgebouwd in dit boek. Om USM in de praktijk te kunnen toepassen dient een organisatie te beslissen over de bouwblokken en hun onderlinge relaties in de eigen organisatie. Daarmee sluit de methode geheel aan op lokale keuzes en omstandigheden.

1.2 Wat maakt USM bijzonder?

Al decennia richten dienstverlenende organisaties hun werkwijzen in op basis van **praktijken** van anderen (*practices*). Deze aanpak heeft slechts beperkt resultaat, omdat het startpunt aan de verkeerde kant van de lat ligt. In verhouding tot de geleverde inspanningen en investeringen blijven de resultaten vaak achter bij de verwachtingen. De USM-methode is ontwikkeld om dit probleem op te lossen. De oplossing is even simpel als doeltreffend: werk niet vanuit praktijkvoorbeelden, maar start bij de basis met heldere **principes**.



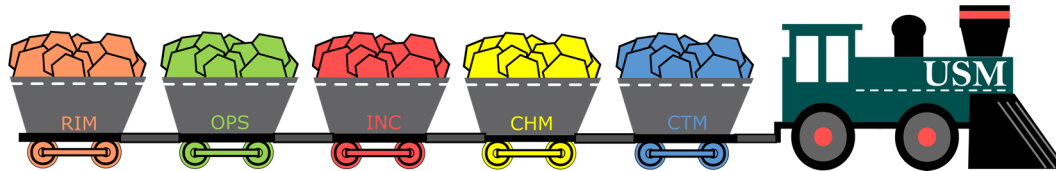
Figuur 1.1 Principes versus praktijkvoorbeelden

De USM-methode biedt een eenvoudige, gestandaardiseerde, en snel leerbare werkwijze voor serviceorganisaties, gebaseerd op bedrijfskundige principes. Dit boek is deels gebaseerd op de algemeen gangbare kennis uit diverse eerdere publicaties van de auteur². Het boek presenteert daarnaast de allernieuwste inzichten uit de praktijk, gebaseerd op een krachtige theoretische grondslag.

¹ In het Engels: Unified Service Management (USM)

² O.a. Foundations of IT Service Management, op basis van ITIL V3, J. van Bon, 2007; ITIL® pocketguide - 2011 Editie, J. van Bon, 2011; Compendium IT-beheer. J. van Bon, vanaf 1997.

Dit boek beschrijft de principes waarop de USM-methode is gebaseerd en de praktische instrumenten die daaruit zijn voortgekomen. Die beschrijvingen zijn zo eenvoudig mogelijk vastgelegd en sluiten aan op de praktijk. De vormgeving weerspiegelt deze aanpak. Een sleutelrol is in USM weggelegd voor de *werkwijze* van een serviceorganisatie. Het beeld van een trein is daarbij gekozen om die werkwijzen met hun verschillende activiteiten te illustreren (figuur 1.2).



Figuur 1.2 USM-vormgeving

Ook het gebruik van kleur ondersteunt de uitleg van de methode.

1.3 De Stichting SURVUZ

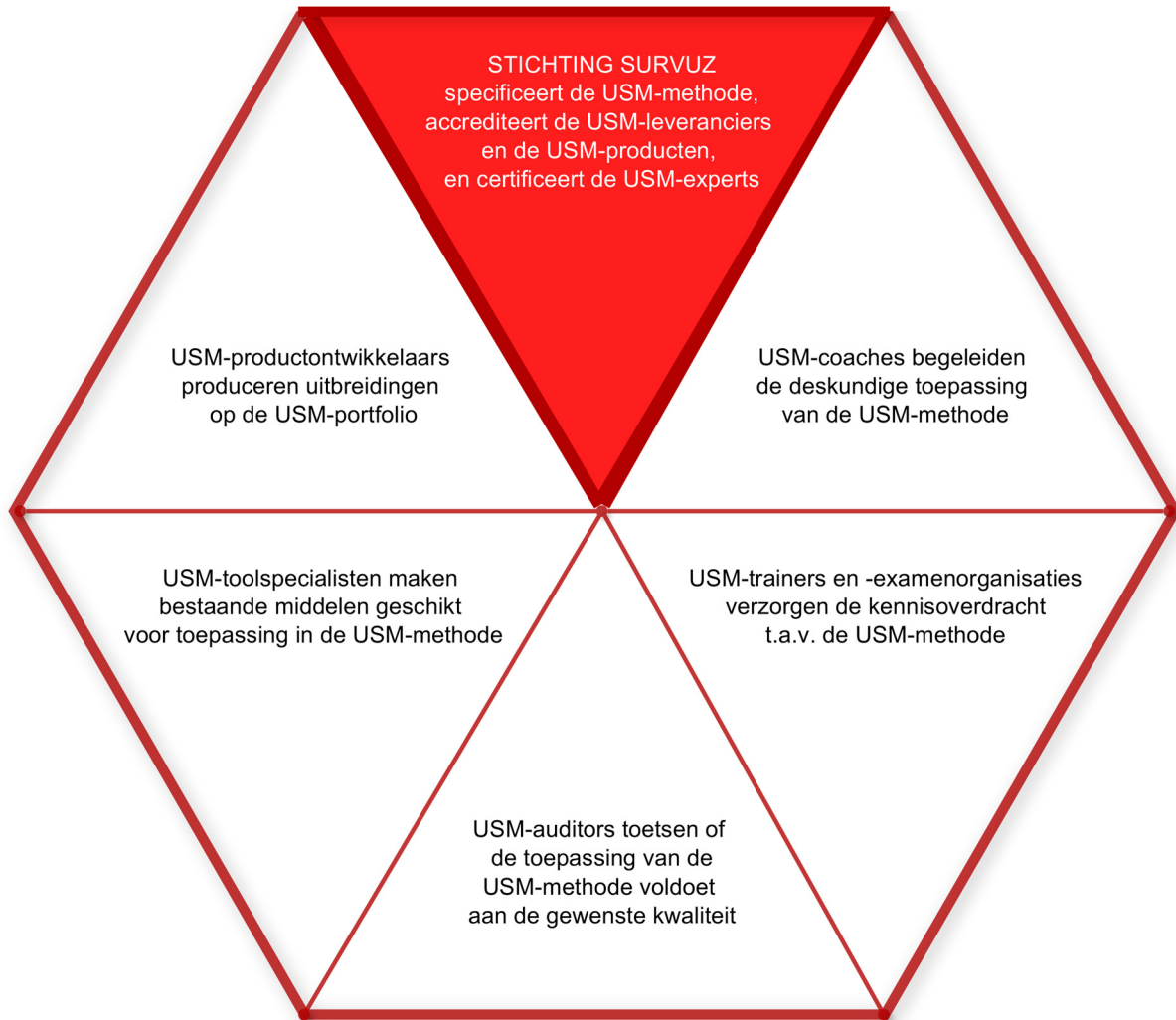
De Stichting SURVUZ beheert de USM-methode. SURVUZ ondersteunt en stimuleert de verbetering van dienstverlenende organisaties. Daarvoor ontwikkelt en beheert SURVUZ methoden en instrumenten voor dienstverleners, zie figuur 1.3.

SURVUZ ondersteunt op deze manier service management experts die hun kennis delen, gebaseerd op de methoden en instrumenten die SURVUZ beheert. SURVUZ accrediteert en certificeert de specialisten die deze producten toepassen bij verbeterprojecten, en publiceert de namen van deze specialisten op het SURVUZ-platform.

1.4 USM-producten

De Stichting SURVUZ beheert de specificatie van USM en de producten die de toepassing van USM in de praktijk ondersteunen. Hoofdstuk 8 gaat in op die toepassing. De USM-producten omvatten onder andere:

- de specificatie van het USM-procesmodel, met gedetailleerde processen, procedures, werkinstructies en workflows
- de specificatie van organisatorische structuren, zoals rollen, standaard functies, verantwoordelijkheidsmodellen, escalatieschema's
- de specificaties van ondersteunende middelen zoals workflow tools (servicedesk- of helpdeskttools) en procesbeschrijvingstools
- een uitgebreide set templates (sjablonen) en documenten voor bijvoorbeeld functieprofielen, opleidingsplannen, RACI-schema's, proces- en servicerapportages, interne en externe serviceovereenkomsten, aanmeldformulieren, een servicecatalogus, definities, plannen, configuratiemodellen, testplannen en -rapporten
- een portfolio van trainingen, games en examens, voor medewerkers, maar ook voor coaches, trainers en auditors
- gestandaardiseerde draaiboeken voor de invoering van de USM-methode
- scans en self-assessment voorzieningen
- specificaties voor de ondersteuning van audits en certificeringen tegen normen en standaarden



Figuur 1.3 De Stichting SURVUZ beheert de USM-methode

SURVUZ toetst deze producten tegen de specificaties van de USM-methode, om een samenhangende set producten te garanderen. Bij toepassingen van de USM-methode kunnen organisaties deze producten naar believen inzetten.

1.5 Termen

De USM-methode gaat over het managen van dienstverlening. Het product van een dienstverlenende organisatie is een *dienst* of een *service*. In dit boek is gekozen voor de term *service*. Dienstverlenende organisaties worden aangeduid met de term *serviceorganisatie*.

1.6 Leeswijzer

De hoofdstukken behandelen achtereenvolgens de verschillende bouwblokken die in het managementsysteem van een serviceorganisatie aan de orde kom.

Hoofdstuk 2 behandelt de kernbegrippen van de USM-methode en legt de basis voor het servicemanagementsysteem.

Hoofdstuk 3 beschrijft de aard en structuur van dienstverlening en services, en leidt de belangrijkste bijbehorende vraagstukken in.

Hoofdstuk 4 behandelt de verschillende invalshoeken voor het managen van een dienstverlenende organisatie en de bijbehorende services. Het hoofdstuk introduceert de drie bedrijfsmiddelen Process, People en Technology.

In hoofdstuk 5 staat het procesmodel centraal. Dat model vormt de kern van elke serviceorganisatie en daarmee van de USM-methode. Het hoofdstuk behandelt de werkwijzen van een serviceorganisatie. Hier komen de workflows aan de orde, die alle werkzaamheden van een serviceorganisatie binnen het USM-procesmodel plaatsen. Die workflows zijn gevisualiseerd met behulp van de treintjes.

Hoofdstuk 6 gaat in op de organisatorische structuren van een serviceorganisatie.

Hoofdstuk 7 beschrijft de middelen die een serviceorganisatie gebruikt bij het managen van haar werkzaamheden.

Het afsluitende hoofdstuk 8 behandelt de toepassing van de USM-methode in verschillende omgevingen.



2 Begrippen

Voor een gestructureerde werkwijze is het van belang, dat de gehanteerde begrippen duidelijk zijn. De USM-methode is gebaseerd op een modulaire aanpak, met principes, begrippen en structuren als bouwblokken. Dit hoofdstuk behandelt enkele kernbegrippen die in de rest van het boek een rol spelen: principe, practice, framework, servicemanagementmethode en servicemanagementsysteem. Deze begrippen worden in de resterende hoofdstukken toegepast bij de beschrijving van de geïntegreerde methode. Daarmee ontstaat een consistente aanpak die eenvoudig leerbaar en toepasbaar is.

2.1 Practices versus principes

Beter goed gejat dan slecht bedacht.

Het kopiëren van voorbeelden is een gangbare en geaccepteerde praktijk voor veel organisaties, managers en experts, om hun organisatie en werkwijze in te richten. De tijd, mankracht en kennis ontbreekt in veel gevallen om zelf oplossingen te bedenken. Organisaties die met bepaalde technieken of werkwijzen 'scoren', dienen al gauw als voorbeeld voor anderen. Als zich daar dan een markt omheen ontwikkelt, waarin leveranciers hun producten baseren op die technieken en werkwijzen, dan ontstaat een krachtige golfbeweging van 'practices'. De markt biedt dan vooral één smaak aan. Organisaties pakken in zo'n situatie dezelfde uitdagingen allemaal op dezelfde wijze aan. De hypes rondom Lean, Agile, ITIL en DevOps zijn voorbeelden van zo'n *push*-markt.

Practice: Een werkwijze om een taak in de praktijk uit te voeren

Best practices worden beschouwd als 'de beste praktijkvoorbeelden in de markt'. Een samenhangend stelsel van best practices is een framework.

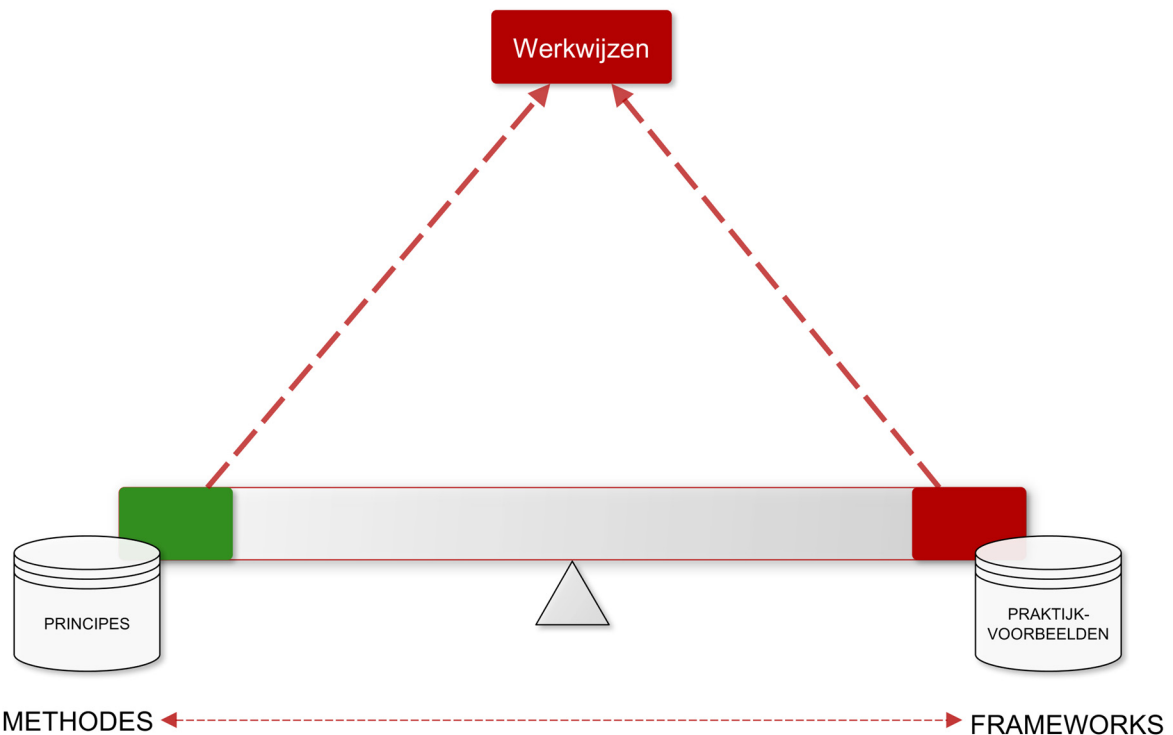
Framework: een gestructureerde set practices

Frameworks worden dus gedefinieerd vanuit **practices**. Het gebruik van frameworks c.q. practices heeft de afgelopen decennia echter niet tot de gewenste resultaten geleid. De belangen van de leveranciers die practice-ondersteunende producten verkopen, zijn vaak niet dezelfde als de belangen van hun afnemers. Bovendien leren de afnemers niet om op basis van principes hun eigen problemen op te lossen. Ze blijven bezig met praktijkvoorbeelden van anderen, zonder te weten hoe die tot stand zijn gekomen. Een meer duurzame aanpak is daarom gebaseerd op **principes**.

Principe: een fundamentele, algemeen toepasbare regel of overtuiging, die geldt als richtlijn voor het gedrag van een persoon of systeem

Een organisatie heeft dus de keuze om haar werkwijze af te leiden van de voorbeelden van anderen (practices) of om deze zelf te ontwikkelen op basis van principes (zie figuur 2.1). Soms kiezen organisaties een middenweg, waarbij ze

optimaal denken te profiteren van beide. Veel vaker kiezen ze echter voor een aanpak die sterk leunt op practices, door het adopteren van een framework. Soms komt dat omdat er een leverancier aan boord is, die zijn producten op dat framework heeft afgestemd. Soms zijn er veel kant-en-klare producten beschikbaar, die ogenschijnlijk snel een oplossing bieden voor de uitdaging waar de organisatie voor staat.



Figuur 2.1 Werkwijzen komen in de praktijk tot stand o.b.v. een mix van methodes (principes) en frameworks (praktijkvoorbeelden, practices)

Voor leveranciers is aan het grote aantal producten en technieken rondom practices veel meer geld te verdienen dan aan eenmalige principes. De afnemer laat zich onbewust misleiden door een snelle, concrete werkwijze, gebaseerd op 'best practices' en komt op die manier niet tot een structurele oplossing voor de lange termijn.

2.1.1 Populaire practices

In het vakgebied servicemanagement heeft de trend van practices zich vooral voorgedaan in markten met omvangrijke, ingrijpende, technologische ontwikkelingen. Denk aan de markten IT en telefonie. Daar zijn dus ook de populairste frameworks ontstaan, waarvan sommige hebben geleid tot enorm grote markten.

De markt rond het product ITIL (de IT Infrastructure Library) is goed voor een omzet in de orde van een biljoen euro (€1.000.000.000.000) in de circa 30 jaar van haar bestaan.

Omdat die markt zo onmetelijk groot is, heeft ITIL concurrentie te duchten van tal van andere frameworks, zoals COBIT, MOF, ASL, BiSL, IT4IT, TOGAF, en IT-CMF. Geen van die frameworks biedt echter een structurele oplossing.

Alle bekende frameworks zijn gebaseerd op practices, en komen dus neer op verschillende ordeningen van praktijken, zonder dat er een expliciet gemeenschappelijk architectuur (blauwdruk) aan ten grondslag ligt. Het heeft dan ook geen zin verschillende frameworks *met elkaar* te vergelijken.

Om die vergelijkingen wél zinvol uit te kunnen voeren is een gemeenschappelijk referentiekader nodig. Dat bevindt zich per definitie aan de kant van de principes. Aan die kant van het spectrum bevinden zich echter geen frameworks maar methodes (zie figuur 2.1).

2.2 Methodes

Het begrip 'methode' wordt nogal eens gebruikt zonder dat duidelijk is, wat precies de betekenis daarvan is.

Methode: *vaste, weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken*

Het begrip *methode* wordt ook in allerlei samenstellingen gebruikt, zoals in onderwijsmethode, lesmethode, behandelmethode. Daarnaast zijn er ook begrippen³ die er veel op lijken:

- **methodiek:** samenhangende set methoden, of een overkoepelende methode die diverse submethoden omvat
- **methodologie:** hulpwetenschap die manieren bestudeert om problemen op te lossen; leer van de te volgen methoden; de theorie en principes achter de methode of methodiek.

Dit boek hanteert de term *methode* in de context van het managen van organisaties, dus in de vorm van een *managementmethode*:

Managementmethode: *een gestructureerde, samenhangende set van processen, organisatiestructuren en werkwijzen, die is gebaseerd op principes, en die richting geeft aan het managen van een organisatie, en aan het toepassen van de gehanteerde practices*

USM is een managementmethode die wordt toegepast op *dienstverlenende* organisaties, en is dus een *servicemanagementmethode*.

Servicemanagementmethode: *een managementmethode die is afgestemd op dienstverlenende organisaties*

Een servicemanagementmethode is veel *generieker* dan een framework dat op concrete practices is gebaseerd. Juist omdat een methode gebaseerd is op principes is een methode geschikt om practices mee voort te brengen. In vergelijking met practice-gebaseerde frameworks is een methode ook *stabiel* in de tijd, omdat een methode niet afhankelijk is van organisatiestructuur of technologie.

³ Bron: Genootschap Onze Taal, www.onzetaal.nl

Een servicemanagementmethode brengt alle denkbare practices van een dienstverlenende organisatie voort en fungeert dan ook als blauwdruk voor practice-gebaseerde frameworks. De methode ondersteunt elke organisatiestructuur of technologie.

Dit werkt ook de andere kant op: een reorganisatie of een wisseling van technologie heeft geen invloed op de servicemanagementmethode.

Een methode heeft de volgende vijf componenten⁴ (figuur 2.2):

- **Denkwijze** - De visie op de werkelijkheid: de 'Weltanschauung'. Het gaat hierbij om de gehanteerde principes. Voorbeelden: procesmatig werken, systemen bestaan uit lagen, organisaties zijn gestructureerd.
- **Modelleringswijze** - De schematische weergave van de werkelijkheid. Bijvoorbeeld het gebruik van BPMN-notaties⁵, swimlanes⁶, eenvoudige flowcharts of lagenmodellen voor verantwoordelijkheidsdomeinen.
- **Werkwijze** - De fasering en de structurering van de werkzaamheden binnen de methode. Voorbeelden: een stappenplan, een iteratieve verbeteraanpak.
- **Beheerwijze** - Het beheer van de toepassing van de methode. Bijvoorbeeld het meten van de voortgang op basis van vooraf gedefinieerde mijlpaalproducten.
- **Ondersteuningswijze** - De geautomatiseerde hulpmiddelen voor het ondersteunen van de methode. Bijvoorbeeld voor de procesdocumentatie en de organisatiestructuur, de afhandeling van werkzaamheden en de visualisering van een infrastructuur.

Een methode dient als gemeenschappelijk bron voor vele praktijksituaties. Die praktijksituaties zijn dan onderling vergelijkbaar door ze tegen die gemeenschappelijke bron te toetsen. Dat geldt niet alleen voor een praktijk, maar evenzeer voor de frameworks die als inspiratie voor die praktijk dienen.

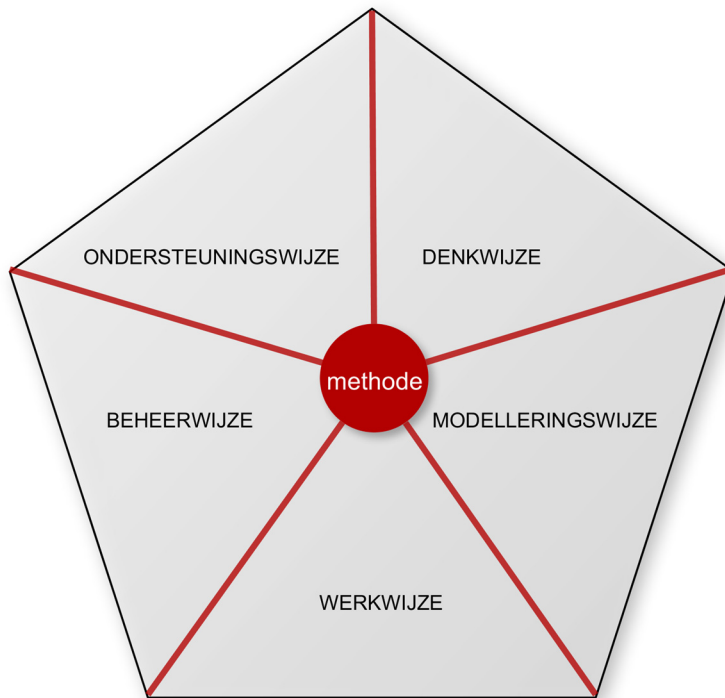
Frameworks uit het IT-domein, zoals ITIL, COBIT, ASL, BiSL, IT4IT, en IT-CMF, zijn toetsbaar tegen de USM-methode. Alle practices uit die frameworks zijn voort te brengen door een toepassing van de USM-methode. Hetzelfde geldt voor eisenpakketten, zoals ISO-, NEN-, CEN- en EN-normen en -standaarden, die op practices gebaseerd zijn: toepassing van de USM-methode leidt tot realisatie van de gangbare eisenpakketten.

Het is onzinnig om *praktijken* of *frameworks* tegen *elkaar* te toetsen: een cross-reference tussen ITIL en COBIT zegt hooguit iets over de dekking van de één ten opzichte van de ander, maar alleen een toetsing tegen een onderliggende methode laat zien of beide wel volledig en goed gestructureerd zijn. De enige zinvolle vergelijking (ook in de zin van benchmarks) is een vergelijking tegen een gemeenschappelijke onderliggende blauwdruk, die met een methode is vormgegeven.

⁴ Convergerende IT-beheermodellen. Het overzicht van drie IT Beheer Jaarboeken. J.J.M. Uijlenbroek, A. Jonk, J. van Bon, in: IT Beheer jaarboek 2000, J. van Bon (ed.), ten Hagen & Stam Uitgevers, 2000, pag. 5-26.

⁵ Business process model and notation: een standaard voor procesmodellering

⁶ Geary Rummler en Alan Brache introduceerden het idee om relaties tussen processen en organisaties of afdelingen aan te geven met 'zwembanen' in een Rummler-Brache zwembaandiagram (swimlane-diagram). Zie: Rummler, G. A. & A.P. Brache (1995, 2nd edition). Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass.



Figuur 2.2. Structuur van een methode

2.2.1 Gangbare methodes

In vergelijking met de markt van frameworks is de markt van methodes bijzonder klein. Er is ook geen reden om aan te nemen, dat dit verandert. Leveranciers halen altijd veel meer omzet in het domein van de toepassingen (practices), dan in het domein van de principes. Als een organisatie haar principes eenmaal helder heeft en heeft leren toepassen, dan is die organisatie in staat om een groot deel van de beslissingen zonder hulp van leveranciers te nemen. Dit is een tweede reden waarom veel leveranciers zich liever met practices dan met principes bezig houden.

Is daadwerkelijke organisatieverbetering bij zijn afnemer het doel van een leverancier, dan biedt hij een methode aan en leert hij zijn afnemer *zelfstandig* de principes toe te passen. Dat is precies de aanpak van USM-leveranciers, verenigd op het SURVUZ-platform.

Volwassen servicemanagementmethodes zijn pas in gebruik sinds het begin van deze eeuw:

- De **ISM-methode**⁷ (Integrated Service Management) is ontwikkeld door Servitect en rond 2005 voor het eerst gebruikt in het domein van IT-beheer.
- De **FSM-methode** (Functional Service Management) is ontwikkeld door Servitect en wordt sinds 2013 gebruikt in het domein van functioneel informatiebeheer.
- De **USM-methode** (Universeel Service Management) is ontwikkeld door Inform-IT en wordt sinds 2015 gebruikt in dienstverlenende organisaties (waaronder ook IT-organisaties). De USM-methode is echter vanaf het begin bedoeld als een generieke servicemanagementmethode voor *alle* vormen van dienstverlening.

⁷ I.S.M. (integrated service management)

2.3 Principes van de USM-methode

De USM-methode is een servicemanagementmethode, die gebaseerd is op principes en in staat is om allerhande practices voort te brengen, ongeacht de branche waarin de methode wordt toegepast. Een eerste USM-principe:

"Functiescheiding ondersteunt control"

USM past dat toe in domeinscheiding en procesmatig werken (meer informatie hierover staat in hoofdstuk 4).

Een tweede principe van USM is:

"Standaardisatie bevordert de uniforme en voorspelbare resultaten van werkwijzen en de borging van prestaties"

USM past dat bijvoorbeeld toe in standaard procesmanagementrollen, functies, procesbeschrijvingen en workflows.

Een derde principe van USM is:

"Systemen worden gestructureerd door ze te compartimenteren"

USM past dat bijvoorbeeld toe in domeinscheiding en in de uniforme structuur van de processen.

Een vierde principe is:

"Voorspelbare prestaties vereisen gestructureerde organisaties en werkwijzen"

Dit principe is te herkennen in de gehele USM-methode: de methode is sterk gestructureerd en hanteert overal uniforme en consistente definities en structuren.

Een vijfde principe van USM:

"Een organisatie wordt in de eerste plaats gekenmerkt door wat ze doet, en daarna pas door wie dat doet en welke middelen daarbij worden ingezet"

USM past dat toe door het procesmodel centraal te stellen, en in de standaard invoeringsaanpak eerst de werkwijze te uniformeren, en daarna pas de organisatie in te richten en de middelen te optimaliseren.

Een zesde principe van USM:

"De klant bepaalt de kwaliteit van de service"

USM stelt bij alle werkwijzen de klant centraal.

Een zevende principe van USM:

"Dienstverleners bereiken betere resultaten met procesmatig werken dan met projectmatig of lijngestuurd werken"

USM past dit toe door een geïntegreerd, non-redundant procesmodel centraal te stellen bij de ontwikkeling van praktische werkwijzen.

Een achtste principe van USM:

"Architectuur leidt tot transparante beslissingen"

USM werkt vanuit een architectuuroverweging: als er heldere afspraken zijn gemaakt over de grondbeginselen van de werkwijze, en over de structuren daarvan, dan zijn beslissingen daarna eenvoudig(er) te nemen.

Dit boek behandelt de principes van USM en de daaruit voortvloeiende praktische werkwijzen.

2.4 Servicemanagementsystemen

De toepassing van een methode wordt in de praktijk ondersteund door een systeem (stelsel)⁸: een managementsysteem (zie ISO 9000:2015).

Managementsysteem: *een set samenhangende elementen, die werkwijzen voortbrengen om de doelen van de organisatie te realiseren*

Een managementsysteem is toepasbaar op één of meer disciplines, zoals IT, HRM, financiën, telefonie en kwaliteit. Zo'n managementsysteem, toegepast op een *dienstverlenende* organisatie, is dan een servicemanagementsysteem.

Servicemanagementsysteem: *een managementsysteem voor een dienstverlenende organisatie*

Het servicemanagementsysteem realiseert de doelen van de serviceorganisatie op een gestructureerde manier. Het servicemanagementsysteem definieert bijvoorbeeld de organisatiestructuur, de rollen en functies, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de regels en richtlijnen, de cultuur, de middelen, en de processen, procedures, en werkinstructies (werkwijzen).

Een servicemanagementsysteem is inzetbaar voor één enkel team van de organisatie, voor meerdere afdelingen, of voor de gehele organisatie. Het is eenvoudig in te zien, dat het hanteren van een gemeenschappelijk servicemanagementsysteem voor meerdere afdelingen of zelfs voor de gehele organisatie de efficiency en effectiviteit van de organisatie positief beïnvloedt. Hoofdstuk 8 gaat dieper in op die situatie.

⁸ Systeem: een doelmatig geordend samenhangend geheel van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen (Van Dale)

2.5 Veranderen

Service-managementsystemen zijn vooral van belang in domeinen waar de bedrijfszekerheid (continuïteit) van de service van groot belang is. Als klanten erg afhankelijk zijn van services, moet de leverancier van die services over een krachtig servicemanagementsysteem beschikken om de afgesproken prestaties te kunnen borgen. In termen van de kleuren van De Caluwé⁹ hoort een servicemanagementsysteem bij een blauwdruk-aanpak. De Caluwé zegt: "Dingen/mensen zullen veranderen als je"

- met **Geeldruk**:
 - belangen bij elkaar brengt
 - mensen dwingt tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen
 - win-win situaties creëert/coalities vormt
 - de voordelen laat zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed)
 - de neuzen richt
- met **Blauwdruk**:
 - van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert
 - een helder stappenplan maakt van A naar B
 - de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt
 - alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst
 - de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
- met **Rooddruk**:
 - mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen
 - geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status
 - mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
- met **Groendruk**:
 - mensen bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)
 - mensen motiveert om nieuwe dingen te zien/te leren/te doen
 - geschikte gezamenlijke leersituaties creëert
- met **Witdruk**:
 - uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt
 - de eigen energie van mensen laat komen
 - dynamiek/complexiteit wilt zien
 - eventuele blokkades wegneemt
 - symbolen en rituelen gebruikt

Alleen een blauwdruk-aanpak is niet voldoende om een dienstverlenende organisatie in te richten en beter te laten functioneren. Bij het onvermijdelijke veranderproces vragen de overige kleuren uit het spectrum van De Caluwé ook aandacht. Een blauwdruk-aanpak krijgt in een technologisch bepaalde dienstverlening, waar de klant sterk afhankelijk is van de services, een belangrijke rol. Zonder geeldruk en roodruk blijven de resultaten echter beperkt. In andere omgevingen is witdruk of groendruk een meer voor de hand liggende aanpak. In de praktijk levert iedere kleur een bijdrage aan een blijvende verbetering.

⁹ Denken over veranderen in vijf kleuren. L.I.A. de Caluwé, in: Management & Organisatie, 1998

3 Dienstverlening

De USM-methode is een generieke managementmethode voor *dienstverlenende* organisaties. Bij dienstverlening is altijd sprake van een relatie tussen een klant en een leverancier. De leverancier levert daarbij een service (dienst) aan de klant. Deze situatie roept de volgende vragen op:

- Wat is de doelstelling van dienstverlening?
- Wat is een service?
- Wat kunnen we zeggen over de klant?
- Wat kunnen we zeggen over de leverancier?
- Welke soorten dienstverlening onderscheiden we?
- Hoe beoordelen we de dienstverlening?
- Hoe borgen we de dienstverlening?

De antwoorden op deze vragen vormen de basis voor de structuur van een servicemanagementsysteem. Hoofdstuk 3 levert die antwoorden en beschrijft daarmee een set bouwblokken die in de rest van het boek consequent aan de orde komen.

3.1 Doelstelling van dienstverlening

Dienstverlening – het leveren van services - is een wijdverbreide praktijk, waarbij de ene partij (leverancier) iets aan een andere partij (klant) levert. De klant doet dus iets niet zélf, maar neemt dat af van een ander. Dat kan tal van redenen hebben: de leverancier kan het beter of goedkoper, of de klant mag het zelf niet doen.

Doelstelling van dienstverlening: het gedurende een zekere looptijd ondersteunen van een ander, die zelf niet kan, wil, of mag zorgen voor die ondersteuning

In alle gevallen waarin sprake is van dienstverlening is het de bedoeling dat de afnemer gebruik maakt van een voorziening die een ander beschikbaar stelt. Wie afhankelijk is van die voorziening, wil niets aan het toeval over laten. De voorziening dient gegarandeerd te blijven functioneren, en de klant verwacht daarbij gegarandeerde ondersteuning. Er is dus sprake van een vorm van continuïteit in de tijd, waarover overeenstemming tussen de klant en de leverancier bestaat. Daarvoor zijn voortdurende inspanningen van de leverancier noodzakelijk.

3.2 Definitie van een service

Een service kan op talloze manieren worden gedefinieerd, maar komt in feite altijd neer op het volgende:

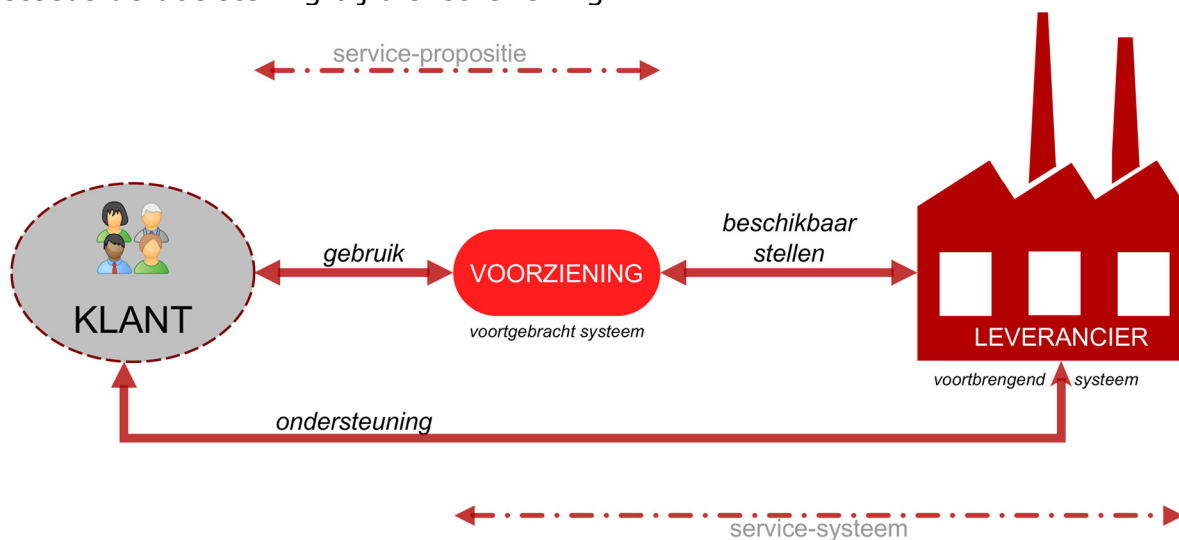
- Er is sprake van een leverancier en een afnemer (klant). Een service wordt dus *geleverd*.
- Een service hoeft niet continu te worden gebruikt. Een service wordt dus *beschikbaar gesteld*.
- Er is sprake van een *voorziening* waarmee de klant iets kan doen wat hij zonder die voorziening niet – of minder goed – kan doen. De leverancier voegt dus een *waarde* toe.

- Er is geen sprake van een eenmalige transactie: een voorziening heeft een bepaalde mate van *continuïteit*.
- Gebruikers worden bij het gebruiken van de voorziening *ondersteund* door de leverancier.

Een compacte definitie van service luidt dan ook als volgt.

Service: *het voortdurend beschikbaar stellen en ondersteunen van een voorziening*

Er is dus bij een service steeds sprake van een interactie van een klant met een voorziening (gebruik), en die voorziening wordt beschikbaar gesteld en ondersteund door de leverancier (figuur 3.1). Het is aan de klant om te beoordelen *in hoeverre* deze service een meerwaarde oplevert, maar dat is wel steeds de doelstelling bij dienstverlening.



Figuur 3.1 Service-systeem en service-propositie

De leverancier vormt samen met de voorziening het service-systeem.

Service-systeem: *de leverancier en de voorziening die de leverancier aan de klant beschikbaar stelt en ondersteunt*

Een dienstverlener (leverancier) zet vragen en behoeftes om in prestaties: de service-propositie betreft de mogelijkheid om gebruik te maken van ondersteunde voorzieningen.

Service-propositie: *het aanbod van een leverancier aan een klant om gebruik te maken van een ondersteunde voorziening*

Deze definities zijn binnen de USM-methode de 'bouwstenen' voor iedere situatie waarin een dienstverlener een service levert.

De USM-bouwstenen vormen samen complexe dienstverleningsketens en – netwerken. Ze zijn vergelijkbaar met de bouwstenen van Lego. Lego-blokjes hebben allerlei vormen, maar kenmerken zich door de aanwezigheid van nokjes en holtes, die het combineren van de blokjes ondersteunen, en die de gebruiker in staat stellen om naar believen eigen constructies te bouwen.

3.3 Primair/secundair, facilitair, intern/extern

Dienstverlening komt in talloze vormen voor. Het belangrijkste onderscheid is dat tussen primaire en secundaire taken, en tussen interne en externe klanten.

De meeste organisaties hebben voor het uitvoeren van hun **primaire taken** een serie ondersteunende voorzieningen nodig. Deze **secundaire taken** zijn de *facilitaire services* binnen een organisatie.

Facilitaire service: *het voortdurend beschikbaar stellen en ondersteunen van een voorziening ten behoeve van primaire taken*

Het managen van die facilitaire services heet dan *facility management*. Het omvat dus per definitie alle secundaire (ondersteunende, facilitaire) taken.

Facility management: *het managen van de uitvoering van secundaire taken*

De vraag of iets een primaire of een secundaire (facilitaire) taak is, is niet alleen een kwestie van definitie, maar vooral een kwestie van *perspectief*. Wat voor de één een interne, secundaire taak is, kan voor de ander z'n primaire taak zijn. Dat perspectief is dus afhankelijk van de klant-leverancier opstelling. Hierbij speelt ook het onderscheid tussen **interne klanten** en **externe klanten**.

Interne klanten: *een team levert services aan andere teams in dezelfde organisatie*
Externe klanten: *er is een organisatorische scheiding tussen leverancier en klant*

De kwalificatie van een service in termen van primair of secundair is aan de ene kant dus een gevolg van de positie van de uitvoerder in een klant-leverancier keten of netwerk. Aan de andere kant geldt dat organisaties voor de uitvoering van hun primaire taken een vergelijkbare serie ondersteunende voorzieningen nodig hebben.

De termen primair/secundair en intern/extern vormen samen een recursief stelsel: ook geprofessionaliseerde leveranciers van facilitaire services hebben intern weer facilitaire services nodig.

3.4 Indeling facilitaire services

De aard van de dienstverlening aan externe klanten kan van alles zijn. Dat varieert van telefonieservices tot overheidsservices, van financiële services tot transportservices, van juridische services tot IT-services, van zorg tot onderwijs, etc.¹⁰. Het spectrum van facilitaire services daarentegen is beperkt.

Voor de indeling van facilitaire services zijn verschillende structuren gangbaar. In de eerste plaats een grove indeling volgens SCOPAFIJTH:

- Security
- Communicatie
- Organisatie
- Personeel
- Administratieve organisatie
- Financiën
- Informatievoorziening
- Juridische zaken
- Technologie
- Huisvesting

De veel fijnmaziger indeling van de Europese norm EN 15221:2011 ziet er als volgt uit:

- **Mens & organisatie**
 - *Management support*
 - Secretariële services, vertaling
 - Inkoop
 - Juridische zaken, contracten
 - HRM
 - Financiën
 - *Zorg, veiligheid & omgeving*
 - Veiligheid & gezondheid
 - Beveiliging
 - Omgevingsbeheer
 - *Hospitality*
 - Receptie & contact
 - Catering & voedselvoorziening
 - Vergaderruimtes & evenementen
 - Werkkleding
 - *ICT*
 - Service desk
 - IT-voorzieningen & gebruikersondersteuning
 - Centrale & decentrale services
 - Netwerken & telecommunicatie
 - Training
 - *Logistiek*
 - Kantoorvoorzieningen
 - Documentbeheer (postbeheer, kopieerwerk, bibliotheek)
 - Verhuizingen

¹⁰ Zie voor een indelingsvoorbeeld de SBI 2008 - Standaard Bedrijfsindeling 2008, gebaseerd op de indeling van de Europese Unie (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne) en op die van de Verenigde Naties (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities)

- Mobiliteit (wagenparkbeheer, reizen, transport)
- **Ruimte & infrastructuur**
 - Ruimtes (gebouwenbeheer, inrichting, onderhoud, voorzieningen, gas, water, licht)
 - Outdoor (grondbeheer, parkeren)
 - Schoonmaak
 - Werkplek (ruimte, meubilair, planten, kunst)
- **Centrale functies**
 - Duurzaamheidsbeheer
 - Kwaliteitsbeheer
 - Risicomanagement
 - Identiteitsbeheer

De opsomming van facilitaire services in EN 15221 is een typisch voorbeeld van een frameworkbenadering op basis van practices. De norm somt een groot aantal praktijken op van facilitaire services die een organisatie nodig heeft om haar primaire taken uit te voeren. De norm beschrijft vervolgens een aantal eisen c.q. voorschriften die op deze praktijken van toepassing zijn. De USM-methode leent zich vervolgens om al deze practices te structureren, in te richten, en te realiseren, vanuit één onderliggende servicemanagementarchitectuur.

De USM-methode fungeert als blauwdruk (architectuur) voor het managen van elk van deze facilitaire services, c.q. voor elke combinatie daarvan.

Wat voor de één een secundaire, facilitaire service is, is voor de ander een primaire service. De verbijzondering van taken in de maatschappij heeft geleid tot de situatie dat bijna geen enkele organisatie meer geheel 'op eigen benen staat'. Iedere organisatie neemt wel services af van één of meer andere organisaties. Wat voor facilitaire services geldt, geldt dan ook net zo voor primaire services.

De USM-methode fungeert als blauwdruk (architectuur) voor het managen van alle vormen van services, c.q. voor elke combinatie daarvan.

3.5 Sourcing

Facilitaire taken kunnen zowel door interne partijen als door externe partijen worden *uitgevoerd*. Als facilitaire services eerst door interne teams werden geleverd, en daarna door externe partijen, dan is er sprake van *outsourcing* (uitbesteding). Organisaties kunnen tot op zekere hoogte ook hun primaire taken outsourcen ('business process outsourcing', BPO).

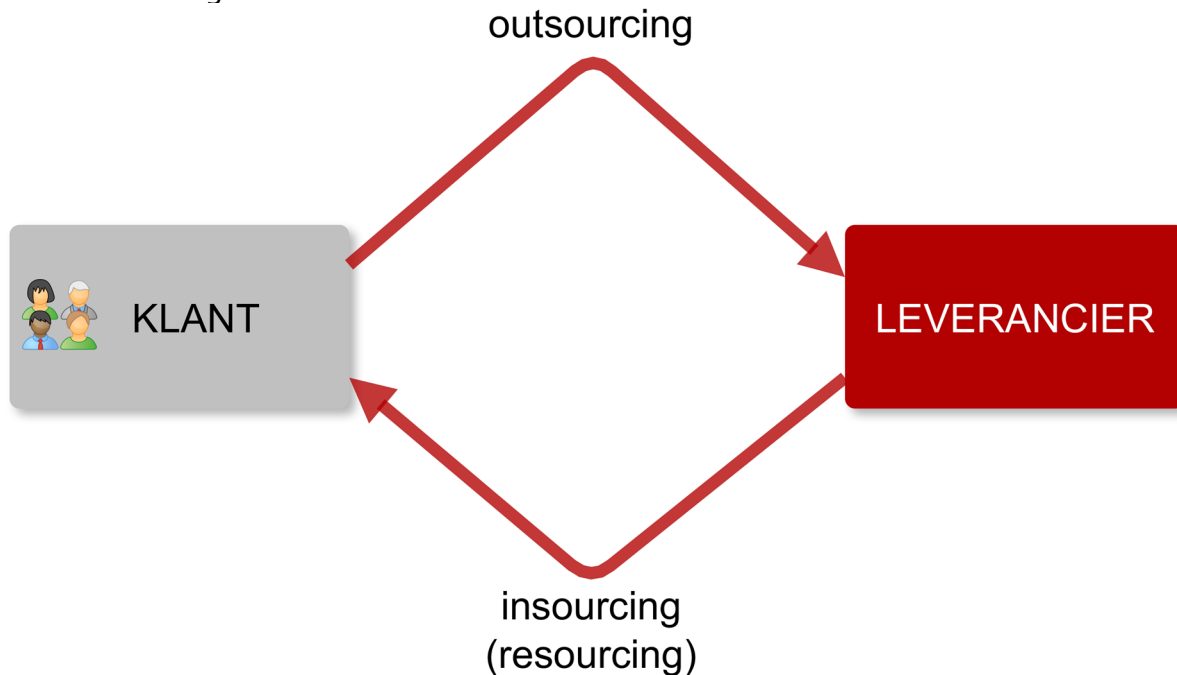
Outsourcing: *het door een externe partij laten uitvoeren van services, die eerst intern werden geleverd*

Als uitbestede taken op een later moment weer 'naar binnen' worden gehaald, is er sprake van insourcing (inbesteding).

Insourcing: *het door interne teams laten leveren van services, die extern werden geleverd*

Bij insourcing van taken die eerder geoutsourcet waren, is er sprake van resourcing.

Outsourcing, insourcing en resourcing geven dus alleen een momentopname weer van de organisatorische toekenning van taken. De opeenvolgende stadia van die praktijk (figuur 3.2) geven invulling aan de sourcingcyclus: organisaties hebben namelijk de neiging voortdurend te schuiven in de toekenning van deze taken. Die bewegingen hebben doorgaans geen positief effect op de kwaliteit van dienstverlening.



Figuur 3.2 De sourcingcyclus

Outsourcing, in relatie tot de begrippen primair en secundair, is dus een zeer relatief begrip, dat wordt bepaald door de positie van klant en leverancier in de keten of het netwerk. *Secundaire* taken kunnen relatief eenvoudig worden uitgevoerd door gespecialiseerde organisaties, die op hun beurt deze facilitaire services tot hun *primaire* taken rekenen. Die gespecialiseerde leveranciers hebben naast deze primaire taken een eigen set secundaire taken voor de ondersteuning van hun eigen bedrijfsvoering.

In geval van **personentransport** kan een klant de beschikking krijgen over een bus waarmee de klant zelf personen vervoert. De leverancier ondersteunt dan die bus met onderhoud, verzekering, financiering, etc. De klant kan echter ook personentransport afnemen in de vorm van het laten transporteren van de personen door een leverancier, bv bij een taxi of bij streekvervoer of de tram.

In geval van **gebouwbeheer** kan een klant bijvoorbeeld een etage van een pand ter beschikking worden gesteld, waarbij de klant wordt ondersteund bij het gebruik van dat gebouw (schoonmaak, receptie, beveiliging, planning). Een klant kan echter ook werk- en vergadervoorzieningen afnemen van een leverancier, zoals Seats2Meat, waarbij die leverancier zelf bepaalt welke gebouwen hij inzet.

Acroniemen

A&K	afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse
APH	applicatiebeheerhandleiding
ASL	application services library
BIA	business impact analyse
BIG	baseline informatiebeveiliging gemeenten
BiSL	business information services library
BPM	business process modeling
BPMN	business process model and notation
BPO	business process outsourcing
BRM	business relationship management
BSC	balanced scorecard
CAB	change advisory board
CCC	customer contact center
CEN/TS	Comité Européen de Normalisation (Europese standaardisatie commissie)/ technical specification
CHM	change management
CI	configuratie item
CMDB	configuratie management database
CMMI	capability maturity model integrated
COBIT	control objectives for IT
CSF	critical success factor
CTM	contract management
D&K	dreigingen en kwetsbaarheden analyse
EN	Europese norm
FO	functioneel ontwerp
FSM	functional service management
HD	helpdesk
HRM	human resource management
ICT	informatie en communicatie technologie
INC	incident management
ISM	integrated service management
ISO	International Organization for Standardization
IT	informatie technologie
ITIL	IT infrastructure library
IT4IT	IT for IT
IT-CMF	IT capability maturity framework
ITIL	IT infrastructure library
KCC	klantcontactcentrum
KISS	keep it simple stupid
KPI	key performance indicator
KRI	key result indicator
KSF	kritieke succesfactor
KTV	klanttevredenheid
MOF	Microsoft operations framework
MPV	multi-purpose vehicle
MT	managementteam
MTBF	mean time between failures
MTBST	mean time between system incidents
NEN	Nederlands normalisatie instituut
NPH	netwerkbeheerhandleiding
OBM	organizational behavior management
OLA	operational level agreement
OPS	operations management
OTAP	ontwikkelomgeving, testomgeving, acceptatieomgeving, productieomgeving

Acroniemen

PC	personal computer
PDCA	plan, do, check, act
PI	prestatie-indicator
POP	persoonlijk ontwikkelplan
RACI	responsible, accountable, consulted, informed
RCA	root cause analysis
RFC	request for change
RIM	risk management
RUF	release, upgrade, fix
SCOPAFIJTH	security, communicatie, organisatie, personeel, administratieve organisatie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologie, huisvesting
SD	servicedesk
SERVQUAL	service quality
SLA	service level agreement
SMART	specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, en tijdgebonden
SPH	systeembeheerhandleiding
SPOC	single point of contact
SSC	shared service center
TBV	taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
TO	technisch ontwerp
TOGAF	the open group architecture framework
TVF	tekstvoorbereidingsformulier
UC	underpinning contract
USM	universeel servicemanagement/unified service management

Register van begrippen

5

5-Whys · 124

A

aanmelder · 82, 83
 aanmeldformulier · 87
 aanpassingen van de dienstverlening · 22
 aanpassingsvermogen · 21
 acceptatie · 104
 acceptatieomgeving · 100
 accountmanagement · 91
 accountmanager · 142
 activiteit · 22, 51
 affinity mapping · 124
 afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse · 123
 afmelden · 93
 afsluiten · 83
 afspreken · 72
 agile · 104
 Angelsaksisch · 67
 Anglo-Amerikaans · 67
 architectuur · 17
 attributen · 102

B

back office · 28, 37
 back-loop · 80
 back-out plan · 105
 balanced scorecard · 85, 134
 baseline · 104
 bedreiging · 121
 bedrijfsdoel · 86
 bedrijfsmiddelen · 22
 beheerde infrastructuur · 77, 97, 102, 113, 124, 134, 146
 beheerst · 25
 bekwaamheid · 24, 27
 beleid · 132
 benchmark · 8
 bereikbaarheid · 22
 beschikbaarheid · 21, 111, 121
 best practice · 5
 blauwdruk · 12
 bouwblokken · 1, 5
 BPMN-notatie · 8
 BPM-tool · 84
 brainstormen · 124
 business case · 121, 124
 business gericht · 26
 business impact analyse · 123
 business relationship management · 70
 business rule · 118

C

call · 52, 81, 87, 88, 149
 call-coördinator · 55
 call-manager · 55
 capability · 24
 capaciteit · 21, 121
 categorie · 82
 categoriseren · 82
 catering · 74
 CEN/TS 16880 · 34
 change advisory board · 56, 100, 103
 change management · 72
 changecoördinator · 55, 105, 143, 144
 changekalender · 100, 104
 changemanager · 55, 105, 143
 chronologische analyse · 124
 classificeren · 82
 CMDB-model · 103, 143
 coach · 154
 co-creatie · 34
 commoditizing · 24
 communicatie · 30, 37, 127
 configuratie items · 102
 configuratiemanagementdatabase · 149
 configuratiemanager · 103, 105, 143
 continuïteit · 12, 13, 121
 contract management · 72, 91
 contractbeheer · 73
 coördinator · 55, 83, 144
 critical succes factor · 86
 cultuur · 11, 34, 65
 customer experience · 34
 customer intimacy · 34
 customer journey · 34
 customer management · 91

D

dagplan · 118
 database · 149
 deelservice · 47
 denkwijze · 8, 19
 derdelijnsondersteuning · 37
 detectietijd · 110
 diagnosetijd · 111
 dienst · 3, 13
 dienstverlening · 13, 52, 74
 document · 88, 95, 150
 doelstellingen · 132
 domeinscheiding · 42, 113
 downtime · 106, 111
 draaiboek · 100
 dreigingen en kwetsbaarheden analyse · 123
 drempel · 117

E

economy of scale · 160
economy of scope · 160
eerstelijnsondersteuning · 37
eindklant · 46
emotie · 70
empathie · 36
employee empowerment · 34
employee engagement · 34
EN 15221 · 33
EN 15838 · 34
end-to-end service · 47
escaleren · 56
evalueren · 83
event · 117
expert servicedesk · 141
externe klant · 15

F

facilitaire services · 15, 16
facility management · 15
flowchart · 8
fout-isolatie · 124
framework · 5, 17
front office · 22, 28, 37
FSM-methode · 9
functie · 11, 53, 137
functiescheiding · 10, 41
functionaliteit · 20, 92
functioneel beheer · 42, 135
functioneel ontwerp · 92, 93, 95
functionele aspecten · 20
functioneren · 21, 92

G

gebouwbeheer · 73
gebruik · 14, 19
gebruiker · 70
gebruikers-acceptatietest · 101
gecentraliseerd · 141
gedistribueerd · 141
gedrag · 36, 65
gedwongen winkelnering · 29, 31, 41
geeldruk · 12
geschil · 33
geschillenregeling · 36
goederen · 19
goederen-service continuüm · 19
governance · 132
groendruk · 12
gunfactor · 29

H

helpdesk · 22, 37, 140
helpdesktool · 149

herstellen · 72
hersteltijd · 111
hervattingstijd · 111
human resources management (HRM) · 66
hypothese testen · 124

I

identificatienummer · 93
impact · 82, 88
impactanalyse · 100
impacttabel · 82, 88
implementatieplan · 100
in control · 42
inbesteding · 17
incident management · 72
incidentcoördinator · 55, 144
incidentmanager · 55, 144
indicator · 87
infrastructuur · 82
innovatie · 121
inside-out · 27
intake · 154
integrale service · 47
integratie van bedrijfsmiddelen · 50
interne klant · 15
Ishikawa-diagram · 124
ISM-methode · 9
ISO 10001 · 32
ISO 10002 · 32
ISO 10003 · 33
ISO 10004 · 33
ISO/DIS 18295 · 35
IT-servicemanagement · 72

J

jaarplan · 134
juridische zaken · 74

K

kalender · 113
kans · 121
kennisdatabase · 88, 95, 145
kennismanager · 145
Kepner-Tregoe · 124
keten · 46
key performance indicator · 86
key result parameter · 87
KISS · 132
klacht · 35, 91
klachtenprocedure · 36
klant · 13, 70
klantbeheer · 91
klantcontactcentrum · 28, 37, 140
klantgericht · 26
klantgerichte dienstverlening · 52
klanttevredenheid · 29, 32, 36, 68, 69, 83

known error · 125, 126
kosten · 31
kwaliteit · 31
kwaliteit van dienstverlening · 68
kwaliteitsborging · 39
kwaliteitsperceptie · 29
kwaliteitsverbetering · 38
kwaliteitszorg · 39

L

leiderschap · 34, 65
leverancier · 13
leveranciersmanagement · 91
lijn · 53
lijngestuurde organisatie · 56
lijnmanagement · 42, 45, 53, 55, 56, 140
log · 117

M

maandplan · 118
management · 132
managementmethode · 7
managementsysteem · 11
manager · 55, 141
matchen · 108
matrixorganisatie · 137
matrushka · 44
maturity · 24
mean time between failures · 111
mean time between *system incidents* · 111
meerwaarde · 14, 20
mensen · 22
methode · 7
methodiek · 7
methodologie · 7
middelen · 11, 58
missie · 132
mitigeren · 124
modelleringswijze · 8
monitoring · 103, 113, 116, 124
multidisciplinaire service unit · 161

N

netwerk · 46
nomenclatuur · 104
non-functionele aspecten · 20

O

offerte · 94
onderhoud · 73
onderhoudswindow · 104, 116
ondersteuning · 14, 19, 92
ondersteuningswijze · 8
ontwikkelomgeving · 100

opdrachtgever · 70, 154
open markt · 29
openstelling · 22
openstellingstijd · 111
operational excellence · 1
operational level agreement · 95
operationeel niveau · 133
operations management · 72, 113
operator · 55, 103, 147
oplosgroep · 91, 93, 95, 108, 116
opportunity · 121
OPS-kalender · 104, 116
organisatiebesturingsmodel · 56, 84
organisatiestructuur · 11, 134
outcome · 66
output · 66
outside-in · 27, 34
outsourcing · 17, 23, 48

P

Pareto analyse · 124
parkeervoorzieningen · 74
partnermanagement · 91
PDCA-cyclus · 38
performance indicator · 86
personeelsmanagement · 66
personeelszaken · 74
planning · 116, 154
planning & control paradigma · 133
portabiliteit · 21
portfoliomanager · 145
practice · 1, 17, 149
praktijk · 1
prestatie · 87
primaire taken · 15
principe · 1, 5, 149
prioriteit · 89
prioriteitenklasse-tabel · 89, 93
prioriteitentabel · 83
prioriteitenwaarde-tabel · 89
prioriteren · 82
proactief · 68, 121
problem management · 121
procedure · 11, 58, 79
proces · 11, 51, 53, 58
procesdatabase · 88
proceseigenaar · 54
procesgestuurde organisatie · 56
procesmanagement · 42, 45, 52, 54, 56, 140
procesmanager · 54, 83, 84, 143
procesmatig werken · 42, 45
procesmodel · 58
procesrapportage · 84
procesteam · 156
product · 3
productie-acceptatietest · 101
productieomgeving · 100
productieve tijd · 111
productmanager · 141
programmamanager · 145
projectgestuurde organisatie · 58

projectgroep · 155
projectleider · 145, 154
projectmanager · 145

Q

quality controller · 154

R

RACI · 58, 139
rapportage · 50, 54, 84
reactief · 68
reactiesnelheid · 22
realiseren · 42
regels en richtlijnen · 11
regieorganisatie · 48
relatie · 70
relatie met de klant · 68
relatiemanagement · 70, 91
relatiemanager · 142
reparatietijd · 111
request for change · 83, 94, 95
requirement · 92
reservering · 94
resourcing · 17
responsiviteit · 32
responstijd · 111
restrisico · 121, 125
richtlijn · 32
Rijnlands · 67
risico · 83, 121
risicobeheer · 73, 121
risicocoördinator · 144
risicodatabase · 125
risicomanager · 56, 144
risicomatrix · 123
risico-scan · 123, 125
risk appetite · 121
risk management · 72, 121
rol · 11, 53
roddruk · 12
root cause analysis · 124
routine · 155
RUF-model · 104

S

samengestelde change · 99
schaalbaarheid · 21
schaduwservices · 41
SCOPAFIJTH · 16
secundaire taken · 15
security · 21
security management · 146
security manager · 146
self-service · 80
self-servicedesk · 141
service · 3, 13, 19, 82

service blueprint · 34
service broker · 48
service excellence · 1, 34
service excellence model · 34
service integrator · 48
service level · 95
service level agreement · 94, 95
service recovery excellence · 34
service request · 114
service request manager · 143
servicecatalogus · 89, 94, 95, 115
servicedegradatie · 106, 109, 111
servicedesk · 22, 37, 56, 140, 143, 147
servicedesk tool · 2, 149
service-eigenaar · 141
servicegericht · 26
servicekwaliteitskenmerken · 21
servicemanagementarchitectuur · 165
servicemanagementmethode · 7, 9, 71
servicemanagementsysteem · 11, 165
servicemanager · 93, 141
serviceorganisatie · 3
serviceovereenkomst · 83, 91
service-propositie · 14
servicerapportage · 84, 93, 115, 142
services-team · 156
service-systeem · 14
shared servicecenter · 160
single point of contact · 140
sjabloon · 150
skilled servicedesk · 140
slecht opdrachtgeverschap · 23
SMART · 132
snelheid · 21
sourcingcyclus · 18
specificeren · 42
standaardchange · 100
standaardisatie · 45, 50, 58
storing · 22
storingsafhandeling · 73
storingsmelding · 35
strategie · 132
strategisch niveau · 133
stuurgroep · 155
supplier management · 91
swimlane · 8
systeem · 11
systeemtest · 101

T

taak · 53
taakscheiding · 41
tactisch niveau · 133
taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden · 11, 53, 79, 139
tastbaarheid · 19
teamleider · 55
technisch ontwerp · 93, 95
technologie · 22
technologiebeheer · 42, 135
technologie-gedreven · 25

tekststrategie · 24, 128
tekstvoorbereidingsformulier · 128
testdoel · 104
testgeval · 104
testomgeving · 100
testplan · 100
testrapport · 101, 104
testresultaat · 104
testscript · 104
testtechniek · 104
toeleverancier · 91, 95
toolspecialist · 154
tool-team · 156
treintje · 76
tweede lijn · 28
tweedelijnsondersteuning · 37

U

uitbesteding · 17
uitvoerder · 55
uitvoeren · 72
uitwijk · 107
underpinning contract · 95
unskilled servicedesk · 141
uptime · 111
urgent change · 99
urgentie · 82, 89
urgentietabel · 83, 89
USM-invoeringsmethode · 154
USM-klankbordgroep · 159
USM-methode · 1, 9
USM-scan · 154

V

vaardigheid · 24
veiligheid · 21, 121
verantwoordelijkheidsscheiding · 41
verbeteractie · 83, 94
verbeteren · 72
verbetersprint · 83, 154, 160

versiebeheersysteem · 104
vertrouwelijkheid · 21, 32
verwachting · 29
visie · 132
V-model · 139
volnummer · 82
volwassenheid · 24
volwassenheidsniveau · 27
voorkomen · 72
voorspelbare prestaties · 50
voortbrengend systeem · 19, 22, 114
voortgebracht systeem · 19, 114
voorziening · 20, 113, 149

W

waarde · 13
waardeketen · 24
wagonnetje · 76
weekplan · 118
wens · 91
werkinstructie · 11, 58, 76, 79
werkverdeler · 55
werkwijze · 2, 8, 11, 45, 51, 58
wijzigen · 72
wijzigingen · 22
wijzigingenbeheer · 73
wijzigingsaanvraag · 94
window · 116
witdruk · 12
workaround · 101, 109
workflow · 71, 74, 75, 83
workflow tool · 2, 67, 84, 88, 93, 149
workflow type 1 · 76, 84, 98, 115, 118
workflow type 2 · 76, 85, 115, 118
workflow type 3 · 76, 98, 106, 108, 115, 118
workflow type 4 · 76, 85, 106, 108, 115, 118
workflow type 5 · 76, 85
workflow type 6 · 76, 92, 118, 124
workflow type 7 · 76, 98, 118, 124
workflow type 8 · 76, 115, 118, 124
workflowmanager · 84