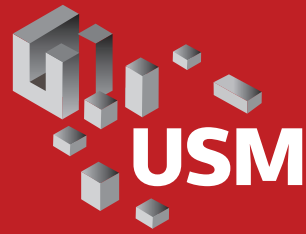


PREVIEW



DE USM- METHODE

het standaard managementsysteem
voor dienstverleners

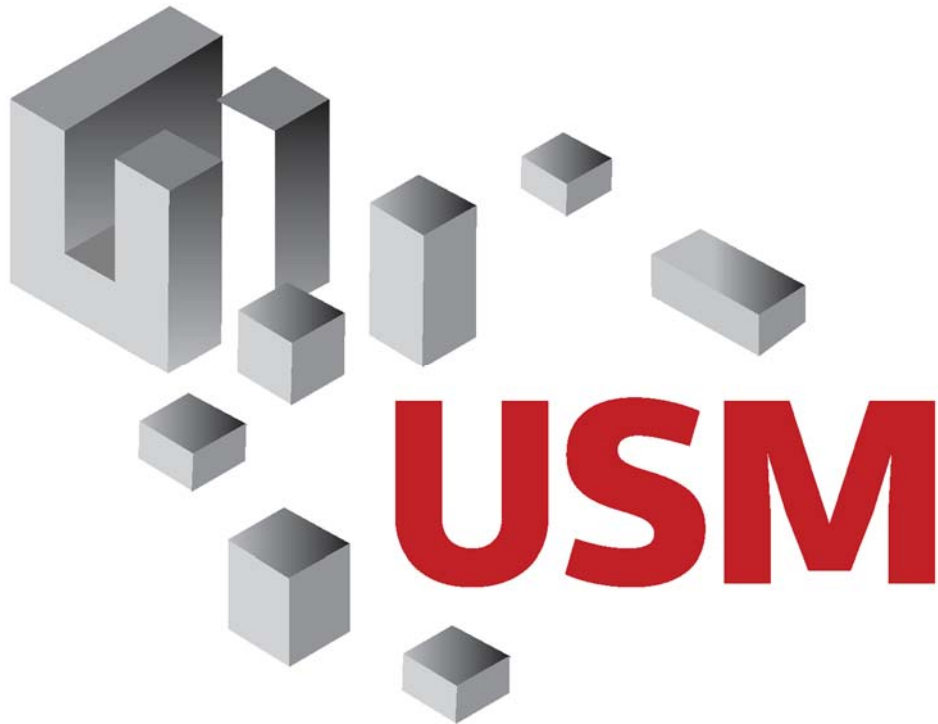


Versie 2

in sneltreinvaart op weg naar service excellence



Jan van Bon



Het boek "De USM-methode versie 2" is beschikbaar via de reguliere boekhandel.

Lezers van het USM-boek ontvangen (gratis) toegang tot de aanvullende digitale lezers-omgeving op de USM-portal, met extra informatie en de laatste aanvullingen, cases en illustraties.

Schaft u het boek aan op de USM-portal, dan heeft u meteen automatisch toegang tot de digitale omgeving. Schaft u het boek elders aan, dan kunt u die toegang aanvragen via de instructies bij de inhoudsopgave van dit boek.

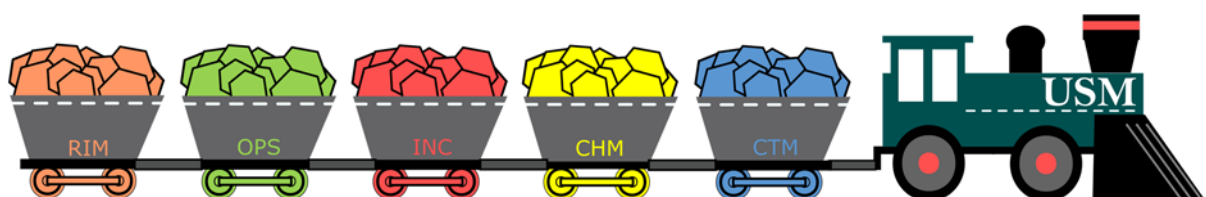
Docenten ICT, Facility Management en Bedrijfskunde kunnen een docentenexemplaar aanvragen bij Stichting SURVUZ. Voor deze opleidingen is een uitgebreid Lesplan met aanvullende leermiddelen en een digitale leeromgeving beschikbaar.

DE USM-METHODE

het standaard managementsysteem
voor dienstverleners

- versie 2 -

in sneltreinvaart op weg naar service excellence



Jan van Bon

COLOFON

- Titel:** De USM-methode – versie 2.
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:** New Energy drukwerk
- ISBN:** 9789491710117
- Editie:** v2, 2019
- Codering:** NUR:801, BISAC:BUS093000, BUS070030, BUS070080, BUS041000

©SURVUZ 2019

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:

Stichting SURVUZ beheert de USM-procesbeschrijvingen, en stelt deze voor dit boek in vereenvoudigde vorm beschikbaar. Voor het gebruik van deze procesbeschrijvingen en afbeeldingen of delen ervan is schriftelijke toestemming van de beheerder nodig.

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

EFQM® is een gedeponeerd merk van de European Foundation for Quality Management.

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

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

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

ITIL® en PRINCE2® zijn gedeponeerde merken van AXELOS Limited.

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

VeriSM™ is een gedeponeerd merk van The International Foundation for Digital Competences (IFDC)

INHOUD

1	Inleiding	1
1.1	Leeswijzer	3
1.2	Wat is de USM-methode?.....	3
1.3	Waarom USM?.....	4
1.4	Voor wie is USM bedoeld?	4
1.5	Wat levert USM op?	4
1.6	Waar komt USM vandaan?	6
1.7	Wat maakt USM bijzonder?	7
1.8	Wie beheert USM?	8
1.9	Wat zijn USM-producten?.....	8
1.10	Hoe komen USM-producten tot stand?.....	9
2	Positionering USM	11
2.1	Practices versus principes	11
2.2	Methodes.....	15
2.3	Servicemanagementsystemen	18
2.4	Principes van de USM-methode.....	18
2.5	Voorbeelden van practices	21
2.6	Volwassenheid en waarde	22
2.7	Kernbegrippen	30
3	Dienstverlening	31
3.1	Doelstelling van dienstverlening.....	32
3.2	Definitie van een service.....	32
3.3	Klanten en (eind)gebruikers	34
3.4	Primair/secundair, facilitair, intern/extern	36
3.5	Indeling facilitaire services.....	37
3.6	Service-ecosystemen	39
3.7	Integrale services en deelservices.....	40
3.8	End-to-end: ESM, IFM, OneFM, SIAM	43
3.9	Kenmerken van services	44
3.10	De servicepropositie	52
3.11	De servicecatalogus	59
3.12	Kwaliteit van dienstverlening	62
3.13	Klanttevredenheid.....	67
3.14	Begrippen	78
4	De dienstverlener	79
4.1	Scope	79
4.2	De leverancier van de service.....	79
4.3	Werkwijzen.....	82
4.4	Rollen, functies en profielen	83
4.5	Processen, procesmanagement en procescoördinatie	86
4.6	Lijn, lijnmanagement en lijncoördinatie.....	89
4.7	Escalatie.....	92
4.8	Managers	92
4.9	Managen van de mensen	94
4.10	Managen van de middelen.....	96
4.11	Managen van de prestatie	96
4.12	Managen van de relatie.....	97
4.13	Begrippen	100

5	Het USM-procesmodel	101
5.1	Procesmodel	102
5.2	Workflows en werkwijzen.....	107
5.3	Procesmanagement en workflowmanagement.....	114
5.4	Gestandaardiseerde procesbeschrijving	114
5.5	Basisstructuur van een proces	115
5.6	Standaard proces-control.....	117
5.7	Standaard artefacten	122
5.8	Communicatie	125
5.9	Kernbegrippen	129
6	De USM-processen	131
6.1	Contract management (CTM)	131
6.2	Change management (CHM)	140
6.3	Incident management (INC).....	154
6.4	Operations management (OPS)	163
6.5	Risk management (RIM)	173
7	De serviceorganisatie	183
7.1	Van visie naar doelen en beleid	183
7.2	Governance	184
7.3	Beleid	187
7.4	Planning & control.....	188
7.5	Externe invloeden.....	190
7.6	Organisatiemodellen	190
7.7	Borging door functiescheiding.....	191
7.8	Domeinscheiding	192
7.9	Procesmatig en workflowmatig werken	199
7.10	Borging door standaardisatie	200
7.11	De beheercyclus van een service.....	200
7.12	Sourcing	202
7.13	Teams en profielen versus processen.....	207
7.14	De servicedesk	212
7.15	Overige standaardteams	214
7.16	Schaduwservices	222
7.17	Kernbegrippen.....	223
8	De middelen van de serviceorganisatie	225
8.1	Het middelenspectrum	225
8.2	Tooling.....	225
8.3	Workflowtools	227
8.4	CMDB-tools.....	229
8.5	Templates en documenten	230
8.6	Kernbegrippen	230
9	Toepassing van de USM-methode	231
9.1	Invoering.....	231
9.2	Fasering	232
9.3	Projectstructuur.....	234
9.4	Deliverables	236
9.5	Verandermanagement.....	236
9.6	Groefasen van organisaties	245
9.7	Agile, DevOps, Lean, Design thinking	246
9.8	Overdracht naar de staande organisatie.....	255

9.9	Shared service centers	256
9.10	Toetsing tegen normen en standaarden	259
9.11	Kernbegrippen.....	262
	Nawoord.....	263
	Acroniemen	264
	Lijst van figuren	266
	Lijst van tabellen.....	268

Bij dit boek hoort een digitale werkomgeving, met een voortdurend groeiende hoeveelheid extra materiaal.

Die omgeving bevat o.a.:

- **Aanvullingen op het boek.** In de snel veranderende praktijk komen voortdurend interessante nieuwe technieken en denkwijzen op. De meest relevante, actuele ontwikkelingen worden hier opgenomen.
- **Vragen per hoofdstuk.** Met deze vragen kan de lezer oefenen met de onderwerpen die in een hoofdstuk zijn behandeld.
- **Extra leermiddelen** voor opleidingen die USM in hun curriculum hebben opgenomen. Dat zijn oefeningen voor werkcolleges, oefenvragen voor het examen, cases, figuren, tips, en een separate docentenomgeving
- De **release notes** met de verschillen t.o.v. USM versie 1.
- De uitgebreide **definitielijst** van USM

Toegang tot de digitale werkomgeving is gratis voor wie dit boek heeft aangeschaft. Wie het boek op USM-portal aanschaf heeft meteen gratis toegang.

Heeft u het boek via een boekhandel aangeschaft:

- Ga dan naar <https://usm-portal.com/product/usm-leeromgeving/>
- Bestel toegang tot de digitale omgeving bij "De USM-methode"
- Voer bij afrekenen de volgende vouchercode in:
- U heeft nu gratis toegang tot de leeromgeving

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. USM weerspiegelt de laatste stand van zaken in het denken over het managen van dienstverlening (servicemanagement), zowel in de praktijk als in de wetenschap.

Dit boek is zowel een praktijkboek als een leerboek, en het doet mij deugd dat hogescholen en ROC's de inhoud in toenemende mate inzetten bij hun onderwijs in ICT en Facility Management.

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 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 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. Dienstverlening staat steeds meer centraal in de economie. Mensen kopen steeds minder 'pure' goederen, en leveranciers verpakken geleverde goederen steeds meer in een servicepropositie. De support die bij die dienstverlening wordt geleverd is al jaren een *differentiator* voor het succes van organisaties. Deze constatering geldt zowel voor externe dienstverlening als voor interne dienstverlening.

In de economie wordt deze 'shift' aangeduid met Service-Dominant logic (S-D logic, zie paragraaf 2.6.5 voor details), als opvolger van de Goods-Dominant logic (G-D logic)¹ waarin de overdracht van goederen de hoofdrol speelde. Volgens de S-D logic is *service* de fundamentele basis voor alle waarde-uitwisseling. G-D logic focust op waardecreatie in de overdracht van goederen (*value-in-exchange*), S-D logic focust op waardecreatie in het gebruik van voorzieningen (*value-in-use*).

S-D logic is sterk klantgericht en stelt dat waardecreatie plaats vindt door *cocreatie* van leverancier en klant.

Voorbeeld. Voor het verlichten van de werkplekken in onze kantoren was het lange tijd normaal om lampen te kopen. Als een lamp het begaf, of aan het eind van z'n verwachte levensduur kwam, dan vervingen we de lamp, zodat we erop konden rekenen dat onze kantoren goed verlicht waren. Leveranciers bestonden in deze context uit winkels die goederen (lampen en fittingen) leverden, en de afdeling Gebouwenbeheer zorgde ervoor dat de lampen geïnstalleerd werden. In moderne gebouwen is verlichting een onderdeel van een "verlichting als een service" strategie (LaaS – Lighting as a Service), mogelijk gemaakt door het Internet of Things (IoT). De LaaS-leverancier bedient de beschikbaar gestelde verlichting op afstand met sensoren en chips in intelligente lichtbronnen. Monitoring en onderhoud vindt eveneens via het internet plaats en de LaaS-leverancier heeft afspraken gemaakt met de klant over het functioneren van de verlichting voor het integrale pand en z'n omgeving. *Deze leverancier is voor iedereen herkenbaar een dienstverlener geworden.*

In een moderne economie staan services centraal. Het *managen* van die services is dus cruciaal voor succesvolle organisaties, of dat nu commerciële leveranciers zijn, overheidsdiensten, non-profit organisaties of zorginstellingen. Omdat services bijna altijd fors worden ondersteund door informatietechnologie (IT), is een **geïntegreerde benadering** – waar die IT deel van uit maakt – van essentieel belang. Omdat in die dienstverlening bovendien alles met alles te

¹ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic in Marketing. *Journal of Marketing*, 68(Jan), 1–17.

maken heeft gekregen, is een **integrale benadering** eveneens van essentieel belang.

Organisaties verbijzonderen hun bijdragen aan die integrale dienstverlening in toenemende mate, waardoor complexe sourcing-netwerken ontstaan. Service excellence vereist een structurele organisatie en aansturing van zowel de externe als de interne dienstverlening, om de keten of het netwerk te ondersteunen en daarin ook zelf een efficiënte en effectieve organisatie te zijn.

Voorbeeld. Lange tijd is het gewoon geweest dat een bouwmaatschappij een sluis kon ontwerpen, bouwen, en opleveren aan Rijkswaterstaat, om daarna betaald te worden voor die oplevering en aan het volgende bouwwerk te beginnen. Na ingrijpen van de Tweede Kamer is die strategie vervangen door een stelsel van publiek-private samenwerking², waarin een consortium van leveranciers voor de duur van 20-30 jaar verantwoordelijk wordt voor het beheer, c.q. het functioneren, van de op te leveren voorziening. Dat consortium is in dit voorbeeld verantwoordelijk voor het functioneren van een waterkerende voorziening (de sluis) voor een periode van bijvoorbeeld 30 jaar. *Dit consortium van leveranciers is voor iedereen herkenbaar een dienstverlener geworden.*

Leveranciers zijn op deze wijze allemaal dienstverleners aan het worden. Leveranciers die voorheen een G-D logic volgden zien zich geconfronteerd met een wereld die alleen nog in termen van een S-D logic functioneert. In de wereld van de informatievoorziening is dat al heel lang het geval: IT is een taakgebied waarin men zich zeer bewust is van de rol van dienstverlener. Met het doordringen van IT in andere taakgebieden, via technieken zoals IoT, zal dat bewustzijn van dienstverlening een onvermijdelijke consequentie zijn.

Om daarbij service excellence te bereiken is bij voorkeur een eenvoudig leerbare, goedkoop realiseerbare en universele werkwijze voor het *managen* van services beschikbaar, voor alle deelnemers in die ketens en netwerken. Voor dat doel is de methode **Universeel Service Management** (USM)³ ontwikkeld.

USM is *integraal* in te zetten voor *alle* serviceorganisaties, of dat nu dienstverleners zijn in de zorg, bij de overheid, in de industrie, in de financiële sector, in de informatietechnologie (IT), in het onderwijs, of in welke andere branche dan ook. USM biedt daarbij nadrukkelijk de mogelijkheid om via standaardisatie van managementsystemen de *integratie* tussen die taakgebieden te bevorderen.

Geïntegreerd en integraal: de twee kernbegrippen van service excellence.

² DBFMO: Design, Build, Finance, Manage, Operate

³ In het Engels: Unified Service Management (USM)

1.1 Leeswijzer

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

Hoofdstuk 1 behandelt enkele algemene vragen over de USM-methode. Wat is het, waarom, voor wie, etc.

Hoofdstuk 2 behandelt de positionering van USM, zodat de lezer een helder beeld krijgt van de aard van de USM-methode. De termen die hierin worden gebruikt leggen de basis voor het servicemanagementsysteem en worden in de rest van het boek gedetailleerd toegelicht.

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

Hoofdstuk 4 behandelt de dienstverlenende organisatie. Het hoofdstuk introduceert de drie bedrijfsmiddelen Process, People en Technology.

In **hoofdstuk 5** staat het procesmodel centraal. Dat model vormt de motor 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 treintjes.

Hoofdstuk 6 behandelt elk van de vijf USM-processen in meer detail.

Hoofdstuk 7 gaat in op de organisatorische structuren van een serviceorganisatie.

Hoofdstuk 8 beschrijft de middelen die een serviceorganisatie gebruikt bij het managen van haar werkzaamheden.

Het afsluitende **hoofdstuk 9** behandelt de toepassing van de USM-methode in verschillende omgevingen. Hier passeren moderne technieken zoals agile en Lean, en moderne organisatiestructuren zoals shared service centers de revue. Dit hoofdstuk illustreert hoe met de USM-methode allerlei moderne praktijktoepassingen kunnen worden ingericht, en hoe werkwijzen krachtig kunnen worden ondersteund met de servicemanagementarchitectuur van USM.

1.2 Wat is de USM-methode?

De USM-methode is een methode, die voorziet in een gestandaardiseerd managementsysteem, waarmee een serviceorganisatie haar mensen, middelen, werkwijzen en services managet.

USM beschrijft daarvoor een serie bouwblokken⁴ 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

⁴ *Service building blocks*

toepassen dient een organisatie te beslissen over de inzet van die bouwblokken en hun onderlinge relaties in de eigen organisatie. Daarmee sluit de methode geheel aan op lokale keuzes en omstandigheden.

1.3 Waarom USM?

De USM-methode helpt de manager van een dienstverlenende organisatie om de dienstverlening onder controle te krijgen. Het is niet het dagelijks werk van die manager om zo'n gestructureerde benadering zelf te ontwikkelen. USM is de standaard daarvoor.

De USM-methode kan op hoofdlijnen voor drie doelen worden ingezet:

- het **verbeteren** van de interne werkwijze en prestaties van een dienstverlener (een serviceorganisatie, een support-team)
- het **beoordelen** van de werkwijze van een dienstverlener (hier geldt USM als het referentiekader van een volwassen *dienstverlener*)
- het **uitbesteden** van taken (hier geldt USM als het referentiekader van een volwassen *toeleverancier*)

De USM-*methode* levert een snelle invoering van het USM-*managementsysteem*, tegen lage kosten en met een structurele verbetering van de prestatie.

1.4 Voor wie is USM bedoeld?

USM is in te zetten bij alle dienstverlenende organisaties en teams, in alle disciplines. Ook al verschillen voor elke dienstverlener de organisatie, de tooling en de services, het *managen* van dienstverlening is universeel. Die managementactiviteiten kunnen in een geïntegreerd, allesomvattend en non-redundant procesmodel worden gedefinieerd, waarmee de workflows van een serviceorganisatie in een geïntegreerd managementsysteem kunnen worden ingebed. Die processen en de bijbehorende workflows zijn voor alle dienstverleners dezelfde.

Met die principes en met de bijbehorende eenvoudige architectuur kan iedere serviceorganisatie haar universele managementsysteem inrichten, en afstemmen op lokale resources en doelen.

Hoe afhankelijker een klant is van de services die worden geleverd, hoe meer de leverende serviceorganisatie baat zal hebben bij het zorgvuldig inrichten van dit universele managementsysteem. Dat geldt ongeacht de vraag *wie* de leverancier is: een intern team of – bij outsourcing – een toeleverancier. En wie meerdere taakgebieden samenvoegt (in shared service centers) zal zich al snel gedwongen zien om in meer of mindere mate standaardisatie te hanteren voor de gezamenlijke werkwijzen. Die standaardisatie is bij uitstek wat USM aan zulke serviceorganisaties biedt.

1.5 Wat levert USM op?

De USM-methode levert de *servicemanagementarchitectuur* van de serviceorganisatie, niet voor de structurering van de ingezette technische infrastructuur (gebouwen, transportmiddelen, applicaties, etc.), maar voor het *managen* van de dienstverlening.

Hoe de technische uitvoering van de dienstverlening er dan uit ziet is een lokale keus: met een universeel servicemanagementsysteem kan een dienstverlener alle denkbare *practices* realiseren. De keuzes daarin worden beïnvloed door technologische, bestuurlijke en juridische richtlijnen en beperkingen, en door de voorkeuren en overtuigingen van de bestuurders van de organisatie.

Bij de inzet van USM telt vanzelfsprekend vooral de uiteindelijke verbetering van de dienstverlening, die duurzaam wordt doorgevoerd. De directe *output* is weliswaar van belang, maar nog belangrijker is de *outcome* (zie ook ITOCO, Figuur 5.2.)

Output

USM voorziet in een gestandaardiseerd managementsysteem waarmee een serviceorganisatie z'n mensen, z'n middelen, z'n werkwijzen en z'n services managet. USM levert daarvoor niet alleen de bouwblokken die in het managementsysteem van iedere serviceorganisatie een rol spelen, maar ook de standaard werkwijze voor het verbeteren van de dienstverlening mét die bouwblokken.

Outcome

Met USM komt de organisatie snel en goedkoop **in control** van z'n werkwijze, waardoor orde en rust ontstaat, en ruimte voor de benutting van de creatieve potentie van medewerkers. USM grijpt aan op ieder element van het servicemanagementsysteem.

Met USM kan de serviceorganisatie:

- betere afspraken leren maken met klanten, partners en toeleveranciers
- haar serviceorganisatie beter leren inrichten
- haar werkwijzen leren standaardiseren met slechts 5 processen en 8 workflows
- de integratie van People, Process en Technology optimaliseren
- haar tool voor servicemanagement o.b.v. workflows inrichten
- betere kwaliteit van haar voorzieningen leveren
- betere ondersteuning aan haar klanten leveren bij het gebruik van die voorzieningen
- betere serviceprestaties leveren
- betekenisvollere rapportages leveren
- meer grip op haar organisatie krijgen
- tevredener klanten krijgen
- service excellence bereiken

Voorbeeld. De USM-methode ondersteunt snel en goedkoop de toetsing tegen externe eisen. M.b.v. een cross-reference kan een serviceorganisatie elke gangbare audit tegen practice-gebaseerde normen doorstaan. Zorginstellingen hoeven zich niet langer het hoofd te breken over NEN7510, facilitaire organisaties kunnen eenvoudig voldoen aan de eisen van EN15221 of ISO41001, financiële instellingen kunnen de eisen van De Nederlandsche Bank o.b.v. COBIT eenvoudig ondersteunen, gemeentes kunnen zich veel inspanningen besparen op het inrichten van de BIG (Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten), etc.

Met de invoering van USM bespaart een organisatie gemakkelijk de helft van de traditionele implementatiekosten van servicemanagement, worden resultaten sneller bereikt met minder terugvalgedrag, wordt de complexiteit van de werkwijze sterk gereduceerd, en ontstaat meer draagvlak onder medewerkers omdat USM eenvoudig te begrijpen en te gebruiken is. De USM-methode biedt een organisatie de gelegenheid om snel stappen te maken bij de invoering van een interdisciplinair shared service center (iSSC), die de business ondersteunt met één centrale ondersteunende serviceorganisatie.

1.6 Waar komt USM vandaan?

USM is ontstaan in een facilitair domein, dat zich door z'n extreem belangrijke rol voor de business wel *moest* ontwikkelen tot een betrouwbare supportfunctie: de informatievoorziening (IT). De meeste organisaties zijn zó afhankelijk van die informatievoorziening, dat de complete bedrijfsvoering onderuit gaat als de IT niet meer functioneert. Sommige organisaties kunnen een beperkte storing zelfs nauwelijks meer overleven. In die IT heersen dus omstandigheden die wel tot een grondige beheersing van de dienstverlening *moeten* leiden.

De afgelopen 3 decennia heeft de IT zich daarbij ontwikkeld tot een redelijk stabiele *facilitaire* functie. De IT is echter tegelijkertijd extreem sterk gedreven door technologische ontwikkelingen en mogelijkheden. Als gevolg daarvan is ook in die IT te weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van eenvoudig beheersbare managementsystemen. Het inzicht in dergelijke managementsystemen ontstond pas aan het begin van deze eeuw, toen duidelijk werd dat de extreem snelle ontwikkelingen in de technologie niet erg bijdroegen aan een eenvoudig beheersbare dienstverlening.

Het spanningsveld tussen enerzijds de behoefte aan het benutten van alle technologische mogelijkheden, en anderzijds het garanderen van excellente ondersteuning van de business, heeft geleid tot sterk verschillende resultaten in termen van volwassenheid, kostenplaatjes, klanttevredenheid, continuïteit en vooral complexiteit. Organisaties die zich vooral laten leiden door die technologie hebben de fraaiste toepassingen ingezet, maar betalen vaak de hoofdprijs in termen van kosten en complexiteit, of ze lopen tegen onvoorziene effecten aan.

Agile werken en DevOps

In de IT is het agile ontwikkelen van software in korte tijd zeer populair geworden. Het grote voordeel van die techniek, en van de daarmee gepaard gaande organisatorische structuren zoals DevOps-teams, is dat er kortcyclischer wordt ontwikkeld (kortere 'time to market' voor verbeteringen) en dat er een inniger communicatie met de opdrachtgever plaatsvindt (betere afstemming). Dezelfde kortere cycli leiden echter tot minder aandacht voor 'oude waarden' zoals systeemdokumentatie en testprotocollen, waardoor de stabiliteit en betrouwbaarheid van de geproduceerde systemen kan afnemen. Om die reden houden DevOps-teams zich vooral bezig met de flexibele front-line systemen zoals webapplicaties, en niet met de backoffice transactiesystemen van banken.

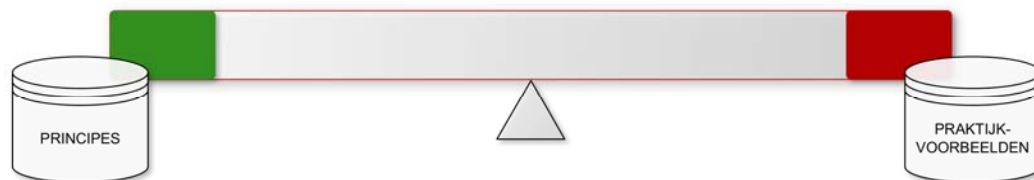
Het toepassen van elke technologische ontwikkeling leidt veelal tot complexe omgevingen waar weerstand tegen ontstaat, en is dus achteraf niet altijd even verstandig. Organisaties die meer koersen op een efficiënte ondersteuning van de core business *reduceren* juist die complexiteit en kunnen hun kosten beperken. Die laatste groep stuurt meer op principes dan op practices.

Met de toenemende integratie tussen IT en andere facilitaire functies wordt een eenvoudig beheersbaar managementsysteem snel een doorslaggevende voorziening voor een succesvolle integrale ondersteuning van de primaire organisatietaken. En die integratie is het voorland van alle organisaties, in een wereld die steeds meer wordt gedomineerd door technologische mogelijkheden. Onder dergelijke omstandigheden is het niet langer verantwoord om *niet* in control te zijn van die geïntegreerde supportfuncties, zeker als je die voor een belangrijk deel ook nog hebt uitbesteed.

De USM-methode is ontwikkeld om die toekomst te ondersteunen, met een eenvoudig leerbaar, gestandaardiseerd en universeel managementsysteem. Door de zuivere structuur van USM is de methode toepasbaar op alle facilitaire domeinen, en leent USM zich bij uitstek voor integratie van meerdere facilitaire domeinen, bijvoorbeeld in shared service centers of in regieorganisaties. Met USM komt de kennis over dienstverlening beschikbaar voor alle facilitaire domeinen die net als IT steeds meer invloed krijgen op de kerntaken van de organisatie.

1.7 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 dan ook vaak achter bij de verwachtingen. De USM-methode kan worden ingezet om dit probleem op te lossen. De oplossing is even simpel als doeltreffend: werk niet vanuit praktijkvoorbeelden van anderen (waarvan je niet weet *hoe* en *waarom* die tot stand zijn gekomen), maar start bij de basis met heldere **principes** (Figuur 1.1).



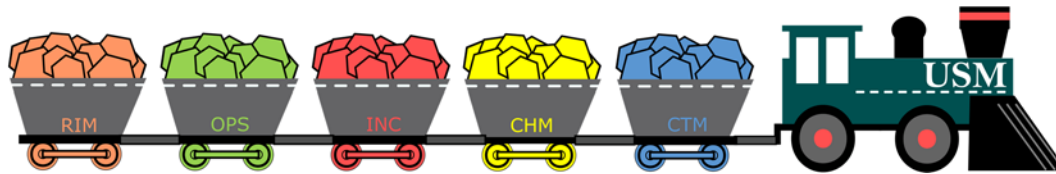
Figuur 1.1 Principes versus praktijkvoorbeelden (*practices*)

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 auteur⁵. Het boek presenteert daarnaast de allernieuwste inzichten uit de praktijk, gebaseerd op een krachtige theoretische grondslag.

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 van USM weerspiegelt deze aanpak. Een sleutelrol is in USM weggelegd voor de

⁵ 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.

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.

1.8 Wie beheert USM?

De Stichting SURVUZ is de beheerder van de USM-methode. SURVUZ ondersteunt en stimuleert de verbetering van dienstverlenende organisaties. Daarvoor ontwikkelt en beheert SURVUZ methoden en instrumenten voor dienstverleners (Figuur 1.3), in een ecosysteem van experts die hun kennis en ervaring daaraan bijdragen.

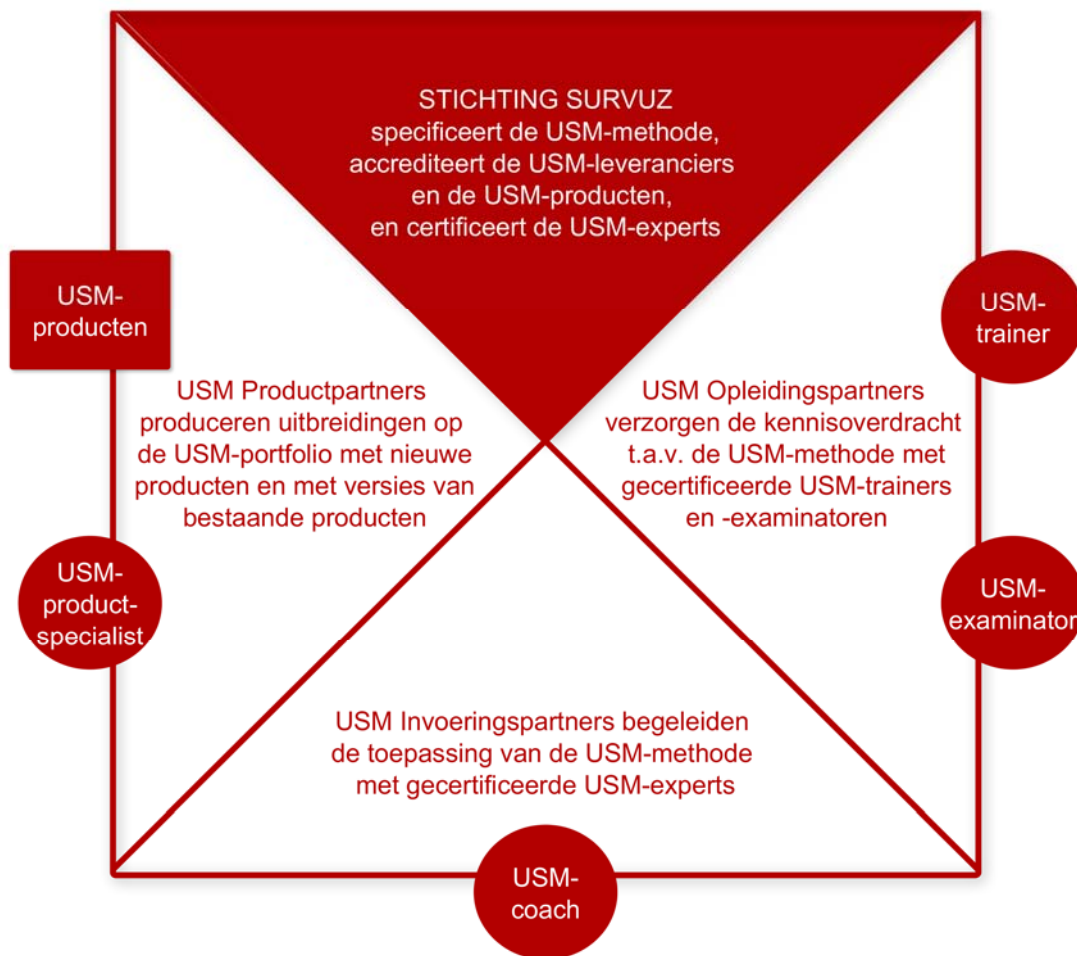
SURVUZ ondersteunt op deze manier servicemanagement-experts die hun kennis delen, gebaseerd op de methoden en instrumenten die SURVUZ beheert. SURVUZ accrediteert en certificeert de specialisten die deze producten toepassen bij verbeterprojecten, en publiceert informatie over deze specialisten en hun bijdragen op het SURVUZ-platform.

1.9 Wat zijn USM-producten?

De Stichting SURVUZ beheert de specificatie van USM en van de producten die de toepassing van USM in de praktijk ondersteunen. Hoofdstuk 9 gaat in op die toepassing. Die USM-producten omvatten onder andere:

- de specificatie van het USM-procesmodel, met gedetailleerde processen, procedures, werkinstructies en workflows
- de specificatie van organisatorische structuren, zoals dynamische profielen, verantwoordelijkheidsmodellen en escalatieschema's
- de specificaties van ondersteunende middelen zoals workflowtools (servicedesk- of helpdesk tools en FMIS'en) en procesbeschrijvingstools (BPM-tools)
- een uitgebreide set templates (sjablonen) en documenten voor bijvoorbeeld profielen, opleidingsplannen, RACI-schema's, proces- en servicerapportages, interne en externe serviceovereenkomsten, aanmeldformulieren, servicecatalogi, 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
- cross-references voor de ondersteuning van audits en certificeringen tegen normen en standaarden

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.



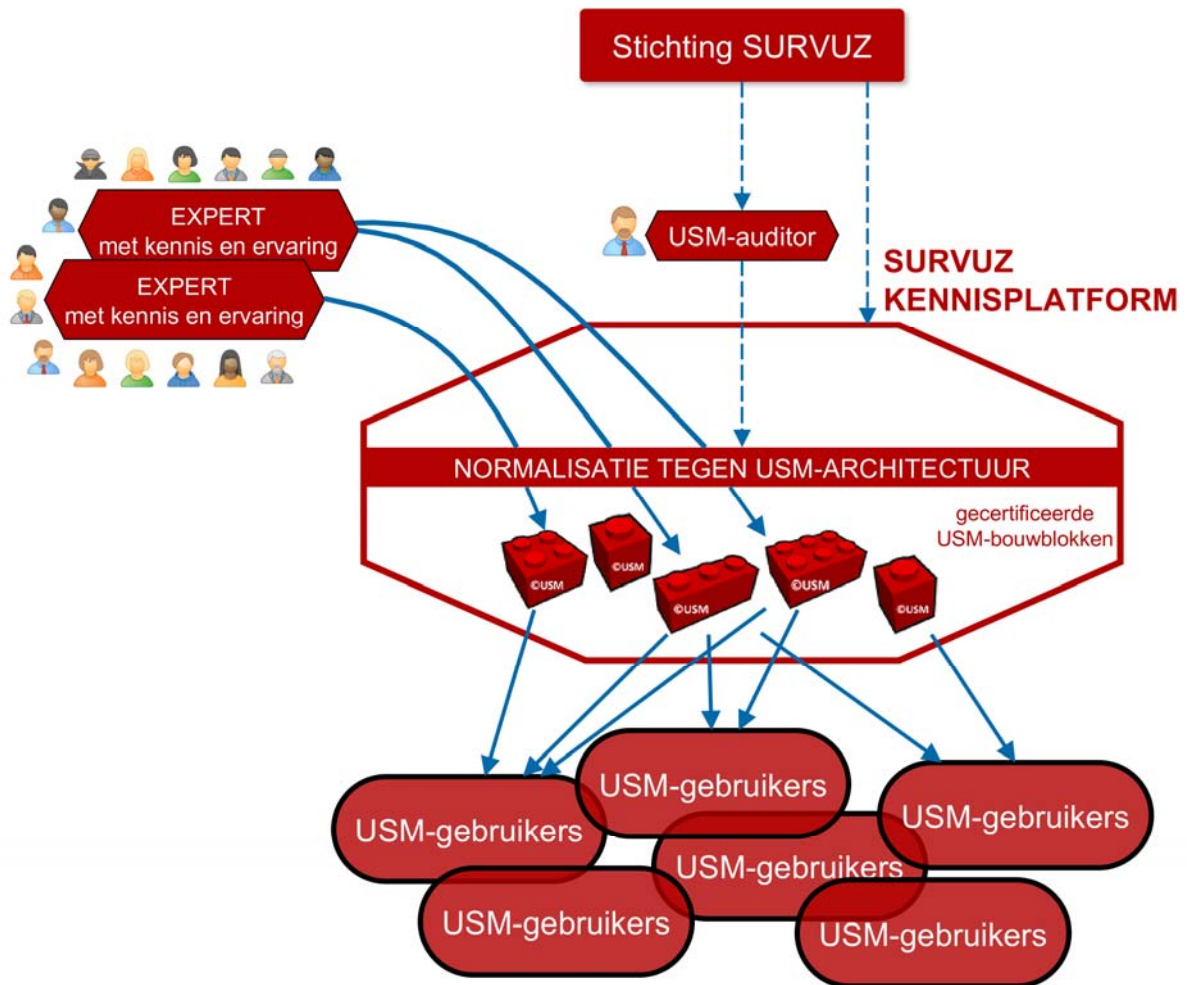
Figuur 1.3 De Stichting SURVUZ beheert de USM-methode in een ecosysteem van ondersteunende partijen

1.10 Hoe komen USM-producten tot stand?

In de markt is een enorm grote hoeveelheid kennis en ervaring beschikbaar t.a.v. het managen van dienstverlening. Deze kennis is vooral in handen van specialisten die er hun boterham mee verdienen. Zij vermarkten hun kennis, hun producten en hun inzet, en maken deze tegen een vergoeding beschikbaar voor organisaties die daar behoefte aan hebben. In een land waar dienstverlening het dominante businessmodel is, leidt dit tot een zeer omvangrijke markt: de markt van servicemanagementdiensten en -goederen.

Stichting SURVUZ bevordert de ontwikkeling en verspreiding van kennis op het gebied van servicemanagement. SURVUZ streeft ernaar de in de markt aanwezige kennis en ervaring beschikbaar te maken voor een veel grotere doelgroep dan in de traditionele markt, waarbij zo'n expert per jaar één of hooguit enkele gebruikersorganisaties kan laten profiteren van die kennis. Dat vereist niet alleen het ontkoppelen van die kennis en de bezitter ervan, met medewerking van de betrokken expert, het vereist ook dat die kennis *combineerbaar* is.

Voor dat doel beheert Stichting SURVUZ een USM-kennisplatform (Figuur 1.4) dat als een marktplaats fungeert. Kennisbrokjes uit kringen van experts in servicemanagement worden 'genormaliseerd' tegen de architectuur van de USM-methode en getoetst door een USM-auditor. De resulterende *service management building blocks* zijn gebaseerd op de principes van USM, die samen de USM-architectuur vormen. Samen vormen ze dan een breed toepasbare en eenvoudig combineerbare set lego-blokjes. Een organisatie die USM als haar servicemanagementarchitectuur adopteert, kan daarmee snel en voordelig een verbetering van de organisatie en de dienstverlening bereiken.



Figuur 1.4 Het USM-kennisplatform van Stichting SURVUZ

2 POSITIONERING USM



Dit hoofdstuk stelt de essentiële begrippen voor de positionering van USM aan de orde:

- Practices versus principes
- Frameworks versus methodes
- Populaire frameworks en best practices
- Servicemanagementmethodes
- Servicemanagementsystemen
- USM-principes
- Waarde
- Volwassenheid

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* of (toe)leverancier.

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 (*service building blocks*) in een servicemanagementarchitectuur (SMA). Dit hoofdstuk behandelt nog enkele begrippen die in de rest van het boek een belangrijke rol spelen: principe, practice, framework, servicemanagementmethode en servicemanagementsysteem. Deze begrippen worden in de resterende hoofdstukken toegepast bij de beschrijving van de geïntegreerde servicemanagementmethode USM. In de volgende hoofdstukken zijn alle overige kernbegrippen zoveel mogelijk scherp en SMART⁶ gedefinieerd. 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 van een ander 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 proposities baseren op die technieken en werkwijzen, dan ontstaat een krachtige 'push'-beweging van 'practices'.

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

Best practices worden beschouwd als 'de beste praktijkvoorbeelden in de markt'. De markt biedt dan soms slechts één smaak aan, waardoor bepaalde practices

⁶ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

zeer dominant worden en een *push*-markt vormen. Organisaties pakken in zo'n situatie dan dezelfde uitdagingen allemaal op dezelfde wijze aan. In de IT zijn de hypes rondom Lean, Agile, ITIL en DevOps voorbeelden van zo'n *push*-markt, waarin een breed scala van goederen en diensten is ontstaan.

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 proposities (advies, training, tooling) verkopen, zijn vaak niet dezelfde als de belangen van hun afnemers. Bovendien leren de afnemers niet om op basis van principes hun eigen problemen *zelf* op te lossen. Ze blijven bezig met praktijkvoorbeelden van anderen, zonder te weten hoe en waarom die tot stand zijn gekomen. Een meer duurzame aanpak is daarom gebaseerd op **principes**.

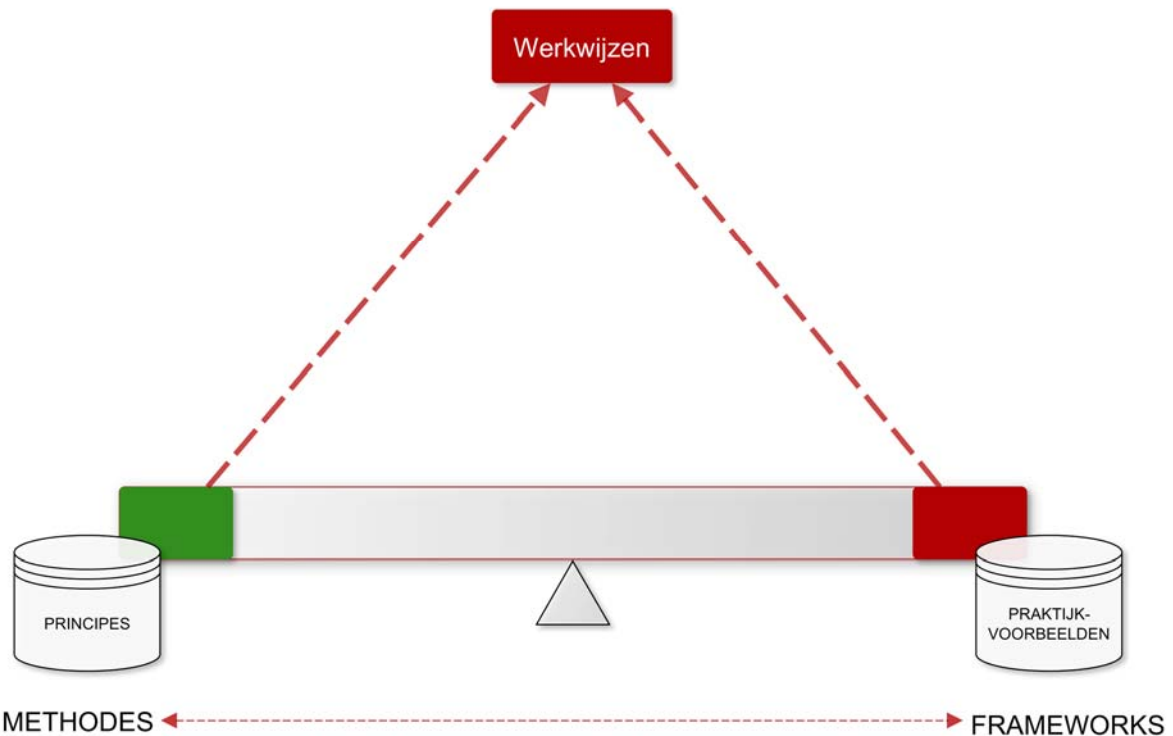
Principe: een fundamentele, algemeen toepasbare regel of overtuiging, die geldt als richtlijn voor het gedrag van een persoon of systeem

Een organisatie heeft dus de keuze om haar werkwijzen af te leiden van de voorbeelden van anderen (practices) of om deze zelf te ontwikkelen op basis van principes (zie Figuur 2.1).

Vaak kiezen organisaties 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 propositie op dat framework heeft afgestemd, en aanstuurt op dat framework. Soms zijn er veel kant-en-klare voorzieningen beschikbaar, die ogenschijnlijk snel oplossingen bieden voor de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Vaak is er sprake van een gebrek aan kennis over principes en servicemanagementsystemen, waardoor een manager weinig anders kan doen dan de beste keus uit het aanbod van practices overnemen. Het is immers niet het dagelijks werk van een manager om zelf zijn managementsystemen te bedenken.

Een optimale aanpak zou bestaan uit het hanteren van een weloverwogen set principes, waarbij een even weloverwogen selectie van practices als inspiratie dient voor de ontwikkeling van een eigen werkwijze die geheel op de eigen organisatie is afgestemd.

Markten die sterk door technologie, leveranciers en frameworks worden gedomineerd, hebben echter te maken met een veel voorkomende valkuil. Voor leveranciers is aan het grote aantal proposities met voorzieningen en technieken rondom practices veel meer geld te verdienen dan aan het eenmalige instrueren van principes. De afnemer is zich vaak onvoldoende bewust van principes en methodes, en laat zich onbewust (mis)leiden door een snelle, concrete werkwijze, gebaseerd op 'best practices'.



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

2.1.1 Populaire frameworks

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.

Voorbeeld. In de IT is de markt rond het product ITIL (de IT Infrastructure Library) 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, VeriSM en IT-CMF.

Alle bekende frameworks zijn gebaseerd op practices, en komen dus neer op verschillende ordeningen van praktijken, zonder dat er een expliciete, gemeenschappelijke 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).

2.1.2 Best practices

Bij het ontwerpen en inrichten van practices worden keuzes gemaakt. Die keuzes worden beïnvloed door tal van condities, waaronder de kenmerken van de branche van de betrokken organisatie, de lokale markt, ervaringen en visies van managers, wetten en richtlijnen, gangbare configuraties van tools, financiële condities, cultuur, en nog talloze andere zaken. Een **best practice** (of een 'good practice') is dan een *gangbare* keuze die in die praktijk is gemaakt, of een keuze die door betrokkenen wordt beschouwd als een *succesvolle* keuze voor het doel van de werkwijze. In ieder geval geldt dat die practice op basis van *keuzes* tot stand is gekomen, en er dus ook *anders* uit had kunnen zien als de condities of overwegingen op dat moment anders waren geweest. We zien dan ook dat best practices in de loop van de tijd verschillen: naarmate de condities veranderen ontstaan andere practices.

In dat laatste opzicht verschillen practices van **principes**. Principes zijn robuuste uitgangspunten, die een lange geldigheidstermijn kennen, en die dus weinig in de tijd veranderen. De relatie tussen principes en (best) practices is als volgt.

Practices kunnen worden voortgebracht door principes.

Als practices inderdaad worden *afgeleid* uit principes, dan leidt dat tot stabielere, beter verklaarbare, beter leerbare en consistentere practices.

Tabel 2.1 demonstreert enkele voorbeelden van practices.

Practice	Toelichting op de gemaakte keuze
Een gebruiker neemt voor ondersteuning contact op met een single point of contact: een Servicedesk.	Gebruikers hadden voor ondersteuning ook rechtstreeks contact kunnen opnemen met een betrokken beheerder van de service. Zulke rechtstreekse contacten blijken echter tot inefficiëntie te leiden ⁷ . Een Servicedesk is een uiterst gangbare structuur geworden voor ondersteuning van gebruikers.
Een serviceorganisatie heeft een gedistribueerde Servicedesk met een vertegenwoordiging op elke gebruikerslocatie.	De ondersteuning had ook kunnen worden ingericht door één centrale Servicedesk, op het hoofdkantoor van de organisatie. Organisaties kiezen regelmatig voor een gedistribueerde Servicedesk als het bijvoorbeeld om logistieke redenen gewenst is iemand 'op locatie' te hebben, of als het face-to-face contact met gebruikers van groot belang wordt geacht.
Een serviceorganisatie zet een self-servicedesk in voor de afhandeling van meldingen en voor de communicatie over meldingen.	Steeds meer organisaties kiezen ervoor om de gebruikers <i>zelf</i> handelingen te laten uitvoeren die voorheen door de leverancier werden uitgevoerd in de uitvoering van de ondersteuning ("shift left"). Dat kan bijvoorbeeld door het automatiseren van handelingen bij het indienen van een ondersteuningsverzoek, of bij het verkrijgen van voortgangsinformatie over de afhandeling. Met die verschuiving bespaart de leverancier kosten, maar neemt het contact tussen gebruikers en ondersteuners af. Niet alle leveranciers beschouwen dat als een voordeel. Hier is dus sprake van een keuze.

Tabel 2.1 Voorbeelden van practices

⁷ Dit wordt o.a. toegelicht in de Theory of Constraints (The Goal, Eliah Goldratt & Jeff Cox, 1984)

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 begrippen⁸ 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

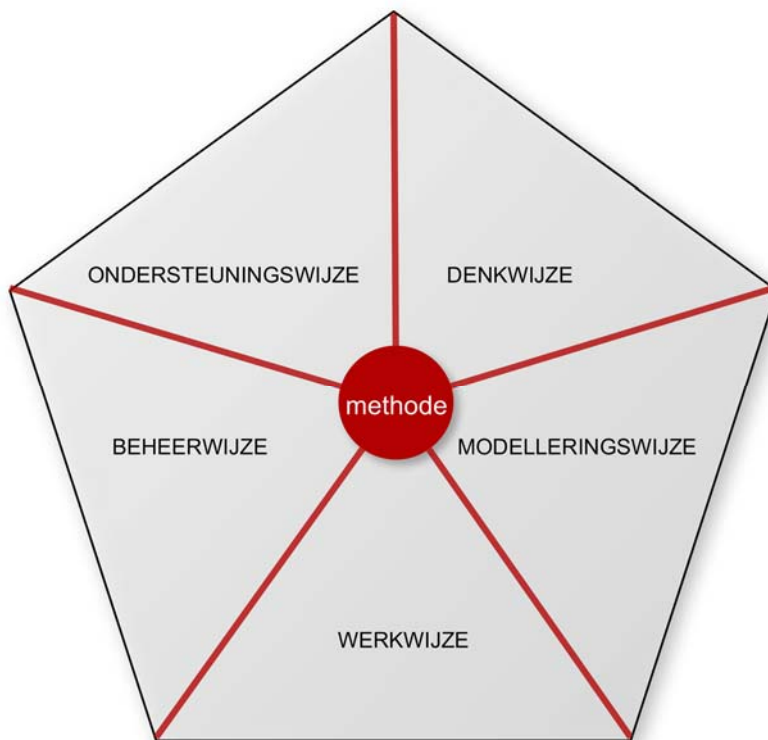
Een servicemanagementmethode is veel *generieker* dan een framework dat op concrete practices is gebaseerd. Juist omdat een methode gebaseerd is op principes is een methode geschikt om practices mee voort te brengen. In vergelijking met practice-gebaseerde frameworks is een methode ook *stabiel* in de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

Een servicemanagementmethode kan alle denkbare practices van een dienstverlenende organisatie voortbrengen en fungeert dan ook als blauwdruk voor practice-gebaseerde frameworks. De methode ondersteunt elke organisatiestructuur of technologie. Dit werkt ook andersom: een reorganisatie of een wisseling van technologie heeft geen invloed op de servicemanagementmethode.

⁸ Bron: Genootschap Onze Taal, www.onzetaal.nl

Een methode wordt gekenmerkt door de volgende vijf componenten⁹ (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-notaties¹⁰, swimlanes¹¹, 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.



Figuur 2.2 Structuur van een methode

⁹ 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.

¹⁰ Business process model and notation. BPMN is een standaard techniek voor procesmodellering.

¹¹ 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.

Een methode dient als gemeenschappelijk bron (referentie) 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 of BiSL, 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 eveneens 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: hier is sprake van 'appels en peren'. 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 ('de kenmerken van fruit'), die met een methode is vormgegeven. Een appel is nou eenmaal geen peer, en vice versa.

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 voor ogen heeft en heeft leren toepassen, dan is die organisatie in staat om een groot deel van haar 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 klant het doel van een leverancier, dan biedt hij een methode aan en leert hij zijn klant *zelfstandig* de principes toe te passen. Dat is dan ook de aanpak van USM-leveranciers, verenigd op het SURVUZ-platform.

Service management methodes zijn pas in gebruik sinds het begin van deze eeuw:

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

2.3 Servicemanagementsystemen

De toepassing van een methode wordt in de praktijk ondersteund door een systeem (stelsel)¹²: 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, functies en profielen, de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV), 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 9 gaat dieper in op die situatie.

2.4 Principes van de USM-methode

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

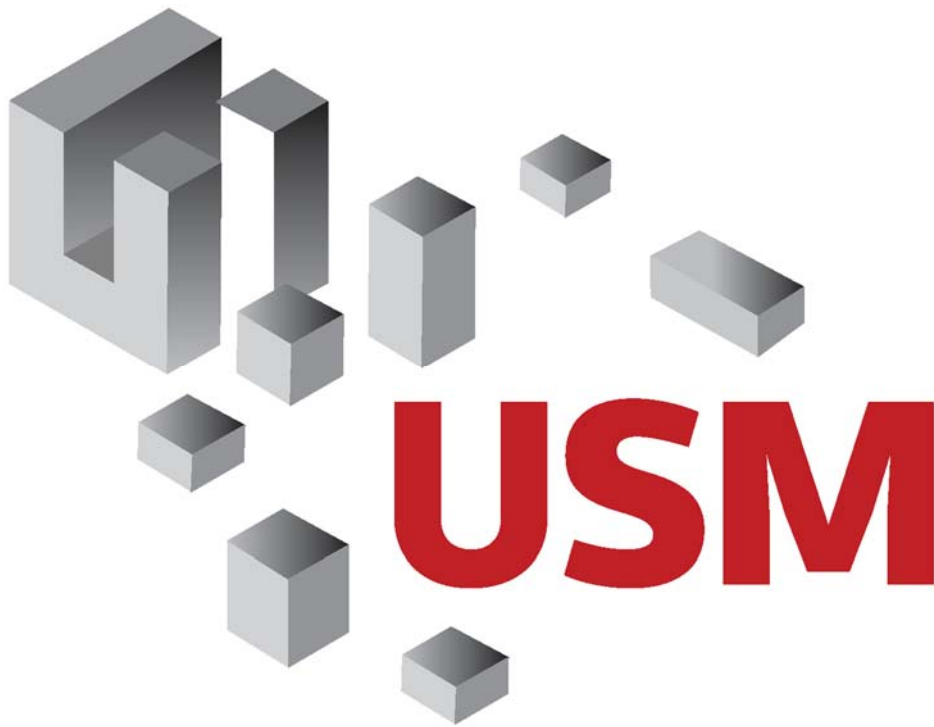
"Functiescheiding ondersteunt control."

USM past dit principe toe in domeinscheiding en procesmatig werken (par. 7.7).

Een tweede principe van USM is:

"Standaardisatie borgt voorspelbaarheid van prestaties."

¹² Systeem: een doelmatig geordend samenhangend geheel van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen (Van Dale)



Het boek "De USM-methode versie 2" is beschikbaar via de reguliere boekhandel.

Lezers van het USM-boek ontvangen (gratis) toegang tot de aanvullende digitale lezers-omgeving op de USM-portal, met extra informatie en de laatste aanvullingen, cases en illustraties.

Schaft u het boek aan op de USM-portal, dan heeft u meteen automatisch toegang tot de digitale omgeving. Schaft u het boek elders aan, dan kunt u die toegang aanvragen via de instructies bij de inhoudsopgave van dit boek.

Docenten ICT, Facility Management en Bedrijfskunde kunnen een docentenexemplaar aanvragen bij Stichting SURVUZ. Voor deze opleidingen is een uitgebreid Lesplan met aanvullende leermiddelen en een digitale leeromgeving beschikbaar.

NAWOORD

De USM-methode is uitvoerig aan bod gekomen in dit boek. De volgorde van presenteren van de principes waar USM op rust, en de bouwblokken waaruit USM bestaat, heeft alles te maken met de manier waarop we een huis bouwen: we graven eerst een gat in de grond, daarin schetsen we de contouren van het huis in beton, waarna we het huis stap voor stap opbouwen uit liefst uniforme en compatibele bouwblokken. Aan het eind van de bouw geven we de nieuwe bewoners een rondleiding en verstrekken we hen een handleiding voor het gebruik van het huis.

Met USM is dus een aloude weg bewandeld, die alles te maken heeft met architectuur en bouwkunde. USM is in die zin geen *rocket science*. USM past wél *rock steady* principes uit de bedrijfskunde toe in een zeer vereenvoudigde structuur en werkwijze, die iedereen kan begrijpen en kan toepassen.

USM is daarmee toepasbaar voor alle dienstverlenende organisaties, ongeacht hun taakgebied, en met USM kan een serviceorganisatie een robuuste aanpak vinden voor de toepassing van haar eigen selectie van best practices uit gangbare frameworks.

Met het USM-managementsysteem kan een organisatie zich veel energie, kosten en tijd besparen bij het inrichten van shared service centers, en bij het streven naar compliance met gangbare standaarden, normen of andere eisenpakketten.

Met die aanpak levert USM de servicemanagementarchitectuur voor alle dienstverlenende organisaties en de grondslag voor hun servicemanagementsysteem, op hun weg naar service excellence.

ACRONIEMEN

A&K	afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse
ABH	applicatiebeheerhandleiding
ASL	application services library
BIA	business impact analyse
BIG	baseline informatiebeveiliging gemeenten
BiSL	business information services library
BMC	business model canvas
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
CAFM	computer aided facility management
CCC	customer contact center
CEN/TS	Comité Européen de Normalisation/technical specification
CHM	change management
CI	configuratie item
CMDB	configuratiemanagementdatabase
CMMI	capability maturity model integrated
CMS	configuratiemanagementsysteem
COBIT	control objectives for IT
CSF	critical success factor
CTM	contract management
CX	customer experience
D&K	dreigingen en kwetsbaarheden analyse
EA	enterprise architecture
EN	Europese norm
ESM	enterprise service management
FMIS	facility management informatiesysteem
FO	functioneel ontwerp
FSM	functional service management
GEA	general enterprise architecturing
GIGO	garbage in, garbage out
HD	helpdesk
HRM	human resource management
IFM	integrated facility management
INC	incident management
ISM	integrated service management
ISO	International Organization for Standardization
iSSC	interdisciplinair shared service centrum
IT	informatietechnologie
ITIL	IT infrastructure library
IT4IT	IT for IT
IT-CMF	IT capability maturity framework
ITIL	IT infrastructure library
IWMS	integrated workplace management system
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
MTBSI	mean time between service incidents
MVP	minimum viable product
NEN	Nederlands normalisatie instituut
NBH	netwerkbeheerhandleiding
OBM	organizational behavior management
OLA	operational level agreement
OPS	operations management
OTAP	ontwikkel-, test-, acceptatie-, productieomgeving
PC	personal computer
PDCA	plan, do, check, act
PI	prestatie-indicator
POP	persoonlijk ontwikkelplan
PPM	portfolio-, programma- en projectmanagement
RACI	responsible, accountable, consulted, informed
RCA	root cause analysis
RCM	reliability centered maintenance
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
SIAM	service integration and management
SIG	special interest group
SLA	service level agreement
SMA	servicemanagementarchitectuur
SMO	service management office
SMART	specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, en tijdgebonden
SBH	systeembeheerhandleiding
SPOC	single point of contact
SSC	shared service center
TBV	taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
TCO	total cost of ownership
TO	technisch ontwerp
TOC	theory of constraints
TOGAF	the open group architecture framework
TPM	total productive maintenance
TVF	tekstvoorbereidingsformulier
UC	underpinning contract
USM	universeel servicemanagement/unified service management
UX	user experience
VPC	value proposition canvas

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1.1 Principes versus praktijkvoorbeelden (practices)	7
Figuur 1.2 USM-vormgeving	8
Figuur 1.3 De Stichting SURVUZ beheert de USM-methode in een ecosysteem van ondersteunende partijen	9
Figuur 1.4 Het USM-kennisplatform van Stichting SURVUZ	10
Figuur 2.1 Werkwijzen komen in de praktijk tot stand o.b.v. een mix van methodes (o.b.v. principes) en frameworks (o.b.v. praktijkvoorbeelden, practices)	13
Figuur 2.2 Structuur van een methode	16
Figuur 2.3 Volwassenheidsmodel voor toegevoegde waarde (naar KPMG, 1998)	25
Figuur 2.4 Relaties tussen volwassenheidsniveaus bij klant en leverancier	27
Figuur 2.5 G-D logic en S-D logic in relatie tot volwassenheid	29
Figuur 3.1 Service	33
Figuur 3.2 Gebruikers: interne en externe medewerkers van (eind-)klanten	35
Figuur 3.3 De klant-leverancier relatie herhaalt zich in organisatorische ketens	39
Figuur 3.4 Service-ecosystemen: de klant-leverancier relatie herhaalt zich in organisatorische netwerken.	40
Figuur 3.5 Interne integratie van deelservices in een service-ecosysteem	41
Figuur 3.6 Externe integratie van deelservices, met volledige outsourcing, in een service-ecosysteem	42
Figuur 3.7 Mengvorm van in- en externe integratie van deelservices in een service-ecosysteem	42
Figuur 3.8 Het goederen-gedrag continuüm van een service (naar Shostack)	45
Figuur 3.9 Indirecte versus directe services	47
Figuur 3.10 Structuur van een service, gezien vanuit de klant	48
Figuur 3.11 De waardeketen van Porter	53
Figuur 3.12 Het waardedisciplinemodel van Treacy & Wiersma	54
Figuur 3.13 Het EQM Excellence model (©EFQM 2012)	55
Figuur 3.14 Het INK-managementmodel	56
Figuur 3.15 Het business model canvas	57
Figuur 3.16 Business model canvas en value proposition canvas (naar Osterwalder c.s.)	58
Figuur 3.17 De aansluiting van klant en leverancier	60
Figuur 3.18 Het kwaliteitsverbetermodel van Deming (PDCA)	65
Figuur 3.19 Het continual improvement model (naar ITIL 4)	66
Figuur 3.20 Fouten (gaps) bij de totstandkoming van dienstverlening (naar SERVQUAL)	69
Figuur 3.21 Een set smileys voor snelle beoordeling van de ervaren kwaliteit van dienstverlening	77
Figuur 4.1 De bedrijfsmiddelen van een organisatie	80
Figuur 4.2 De context van een dienstverlenende organisatie	81
Figuur 4.3 De samenhang van processen, procedures, en werkinstructies	82
Figuur 4.4 De relaties tussen proces, organisatie, functie, rol en profiel	85
Figuur 4.5 Structuur van een proces	87
Figuur 4.6 Procesmanagement en procescoördinatie	88
Figuur 4.7 Procesmanagementmodel: de verhouding tussen proces- en lijnbesturing	90
Figuur 4.8 Organisatiebesturingsmodel: teamgerichte organisatie versus procesgerichte organisatie	91
Figuur 4.9 Escalatie in een teamgerichte organisatie	92
Figuur 4.10 Escalatie in een procesgerichte organisatie	92
Figuur 5.1 Mensen komen alleen voor in procedures en werkinstructies	102
Figuur 5.2 ITOCO-model	103
Figuur 5.3 Het USM-procesmodel in generieke termen	103
Figuur 5.4 Het USM-procesmodel met Engelstalige procestitels	105
Figuur 5.5 Het USM-procesmodel in de context van gebouwenbeheer	106
Figuur 5.6 Het USM-procesmodel in kleur	107
Figuur 5.7 Het USM-procesmodel met activiteiten	108
Figuur 5.8 Het USM-procesmodel met de vaste combinaties van processtappen en de afbeelding van een workflow	109
Figuur 5.9 Workflow type 1: Een wens voor aanpassing van de serviceafspraken afhandelen via een RFC en een service request	110
Figuur 5.10 Workflow type 2: Een RFC om een wijziging binnen de overeengekomen serviceafspraken af te handelen via een service request	110

Figuur 5.11 Workflow type 3 resp. 4: Een incident herstellen via een wijziging of rechtstreeks via een service request	110
Figuur 5.12 Workflow type 5: Afhandelen van een service request zonder tussenkomst van andere processen	110
Figuur 5.13 Workflow type 6: Een risico afhandelen via een aanpassing van de serviceafspraken (een wens), een RFC en een service request	110
Figuur 5.14 Workflow type 7: Een risico afhandelen via een wijziging en een service request	110
Figuur 5.15 Workflow type 8: Een risico afhandelen via een service request	110
Figuur 5.16 Processen verschillen vooral in de (gekleurde) activiteiten in de body van het proces	115
Figuur 5.17 De balanced scorecard	121
Figuur 5.18 Indicatoren voor het meten van prestaties (naar David Parmenter)	121
Figuur 5.19 Drie denkstappen naar sterke teksten	128
Figuur 6.1 De stappen in het proces CTM	132
Figuur 6.2 De stappen in het proces CHM	141
Figuur 6.3 Het RUF-model voor versiebeheer	150
Figuur 6.4 De stappen in het proces INC	155
Figuur 6.5 De lifecycle van een incident	160
Figuur 6.6 De stappen in het proces OPS	164
Figuur 6.7 De stappen in het proces RIM	174
Figuur 6.8 Voorbeeld van een Ishikawa-diagram	178
Figuur 7.1 Strategieformulering van een organisatie	185
Figuur 7.2 Corporate governance (naar ISO 38500)	186
Figuur 7.3 Governance en management (naar COBIT 5)	186
Figuur 7.4 Het Planning & Control paradigma	189
Figuur 7.5 Een voorbeeld van een hiërarchische organisatiestructuur ('een hark')	191
Figuur 7.6 Domeinscheiding in een facilitair taakgebied	192
Figuur 7.7 Taakgebieden in een ketenopstelling	193
Figuur 7.8 Het SERVQUAL-model was in 1985 al gebaseerd op domeinscheiding	194
Figuur 7.9 De dramadriehoek bij domeinscheiding	195
Figuur 7.10 Vermenging van organisatiestructuren en taakgebieden	196
Figuur 7.11 Domeinscheiding: beide domeinen gebruiken USM	198
Figuur 7.12 Een organisatie die USM toepast zonder domeinscheiding	199
Figuur 7.13 De beheercyclus van een service in een domeinperspectief	201
Figuur 7.14 Functiegesecheiden domeinen als dienstverleners in een keten	201
Figuur 7.15 De sourcingcyclus	202
Figuur 7.16 Dramadriehoek opdrachtgever-leverancier-gebruiker	206
Figuur 7.17 Dramadriehoek opdrachtgever en 2 leveranciers	207
Figuur 7.18 Teams gebruiken processen	208
Figuur 7.19 Een praktische RACI	210
Figuur 7.20 Schaduwservices	222
Figuur 8.1 Tools	226
Figuur 8.2 Selectiestrategieën voor tools	227
Figuur 9.1 Fasering van de USM-invoering	234
Figuur 9.2 Projectstructuur bij invoering in een kleine organisatie	235
Figuur 9.3 Projectstructuur bij invoering in een middelgrote organisatie	235
Figuur 9.4 Projectstructuur bij invoering in een grote organisatie	235
Figuur 9.5 Triade-model	239
Figuur 9.6 Hersenactiviteit bij nieuw gedrag en bij gewoontegedrag	240
Figuur 9.7 De drie stappen van OBM	241
Figuur 9.8 Sturen op consequenties volgens OBM	243
Figuur 9.9 Groeifasen-model van Greiner	246
Figuur 9.10 Herhaalde USM-toepassing in een DevOps organisatiestructuur	250
Figuur 9.11 De USM-klankbordgroep	256
Figuur 9.12 Verschillende bloedgroepen in een shared service center	257
Figuur 9.13 Integratie in een SSC o.b.v. de volgorde tool-organisatie-processen	258
Figuur 9.14 Integratie in een SSC o.b.v. de volgorde processen-tool-organisatie	259

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 2.1 Voorbeelden van practices	14
Tabel 3.1 De axioma's van de Service-Dominant logic (naar Vargo & Lusch 2004)	44
Tabel 3.2 Goederen versus gedrag en services	45
Tabel 3.3 Indirecte versus directe proposities	47
Tabel 3.4 De tien prototyping principes van value proposition design (Osterwalder, 2014)	59
Tabel 4.1 Processen bepalen de structuur van procedures en werkinstructies	83
Tabel 5.1 Template voor de workflow 'Herstellen via een wijziging'	112
Tabel 5.2 Standaard afhandeling van het ontwikkelen en vastleggen van een standaard werkwijze (werkinstructie) met een workflowtemplate	113
Tabel 5.3 Voorbeeld van een impacttabel	123
Tabel 5.4 Voorbeeld van een urgentietabel	124
Tabel 5.5 Voorbeeld van een prioriteitenklassentabel	124
Tabel 5.6 Voorbeeld van een prioriteitenwaardentabel	125
Tabel 5.7 Een eenvoudiger prioriteitenklassentabel o.b.v. MoSCoW	125
Tabel 6.1 Risicomatrix (heatmap) voor prioritering van risico's	176
Tabel 7.1 RACI-tabel	211
Tabel 9.1 Waarden van het Agile Manifesto in relatie tot USM	248
Tabel 9.2 USM maakt agile werkwijzen mogelijk	249
Tabel 9.3 USM maakt Lean mogelijk	252

LIJST VAN BEGRIPPEN

4

4 ogen principe · 192

5

5-Whys · 177

A

aanmelder · 116, 117
aanmeldformulier · 122
aanpassing van de dienstverlening · 51
aanpassingsvermogen · 50
acceptatieomgeving · 145
accountability · 185
accountmanagement · 131
accountmanager · 216
activiteit · 80, 83, 86
affinity mapping · 177
afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse · 176
afmelden · 134
afsluiten · 117
afspreken · 103
agile · 58, 150, 246
alert · 168
Angelsaksisch · 96
Anglo-Amerikaans · 96
antecedent · 129, 241
architectuur · 39
artefact · 122
attributen · 148
audit · 192

B

back office · 28, 77
back-loop · 114
back-out · 150
balanced scorecard · 120, 190
baseline · 150
bedreiging · 173, 176
bedrijfsdoel · 120
bedrijfsmiddelen · 79, 80
beheercyclus · 200
beheerde infrastructuur · 112, 134, 140, 148, 163, 178, 189, 222, 229
beheerwijze · 16
bekwaamheid · 22, 26
beleid · 187
beleving · 50
benchmark · 17
bereikbaarheid · 52
beschikbaarheid · 50, 161, 173
beschikbaarheidsmanager · 220

beschikbaarstelling · 49
beschikbaarstellingstijd · 161
best effort · 50
best practice · 11, 14, 21
big bang · 146
bouwblok · 3, 31, 80
bouwblokken · 11
BPMN-notatie · 16
BPM-tool · 118
brainstormen · 177
budgetsturing · 135
building information management · 140
building information model · 140
business case · 173, 177
business impact analyse · 176
business model canvas · 52
business process modeling · 225
business process outsourcing · 202, 204
business relationship management · 99
business rule · 169
business-gericht · 25

C

calamiteit · 50
call · 87
capability · 22, 26
capaciteit · 50, 173, 238
capaciteitsmanager · 219
categorie · 116
categoriseren · 116
catering · 106
CEN/TS 16880 · 72
change advisory board · 93, 143, 149
change management · 104
chapter · 247, 249
chronologische analyse · 177
classificeren · 116
CMDB-model · 148, 218
coach · 233
cocreatie · 28, 73
commoditizing · 63
communicatie · 68, 77, 125, 195
configuratie items · 148
configuratiemanagementdatabase · 134, 140, 146, 229
configuratiemanagementsysteem · 140
configuratiemanager · 148, 151, 218
conformance · 185
continuïteit · 32, 50, 173
continuïteitsmanager · 219
continuïteitsplan · 144
contract management · 104, 131
contractbeheer · 106
contractmanager · 216
control · 5, 140
coördinator · 90, 117, 218
critical success factor · 120
cross-reference · 260
crowdsourcing · 204
cultuur · 18, 73, 94

customer experience · 67, 68, 73, 99
customer intimacy · 72
customer journey · 73
customer management · 131

D

dagplan · 169
database · 228
De Caluwé · 237
deelservice · 40
denkwijze · 16, 44
derde lijn · 156
derdelijns organisatie · 77, 212
design thinking · 253
detachering · 204
detectietijd · 160
DevOps · 195, 247, 249
diagnosetijd · 160
dienst · 11, 31
dienstverlening · 31, 87, 107
dissatisfier · 69, 77
document · 123, 137, 230
doel · 184
domeinscheiding · 63, 163, 191, 192
doorberekening · 135
downtime · 154, 161
draaiboek · 144
dramadriehoek · 194, 205
drempel · 167

E

economy of scale · 256
economy of scope · 256
eerste lijn · 156
eerstelijns organisatie · 77, 212
eindgebruiker · 35
eindklant · 35, 40
emotie · 99
empathie · 76
employee empowerment · 73
employee engagement · 73
EN 15221 · 72
end-to-end management · 43
end-to-end service · 40
enterprise service management · 43
enterprise service management tool · 227
escalatie · 92
escaleren · 21, 92
evalueren · 117
event · 167
excitementfactor · 69, 77
expert servicedesk · 212
externe klant · 37

F

facilitair beheer · 36

facilitair managementsysteem · 44
facilitair manager · 215
facilitaire services · 36, 37
facility management · 36
fall-back · 150
flowchart · 16
fout-isolatie · 177
framework · 12, 38
front office · 28, 51, 77
FSM-methode · 17
functie · 18, 84
functiehuis · 190
functiescheiding · 18, 63, 87, 88, 89, 191, 197, 199, 219
functionaliteit · 48, 61, 133
functioneel beheer · 193, 195
functioneel ontwerp · 133, 134, 138, 142
functionele aspecten · 48
functioneren · 49, 61, 133
functioneringsaspecten · 48

G

gastvriendelijkheid · 78
gastvrijheid · 51, 78
gebouwenbeheer · 38, 106
gebruik · 32, 33
gebruiker · 31, 34
gebruikers-acceptatietest · 145
gebruikerservaring · 213
gebruikersview · 62
gebruikersvriendelijkheid · 78
gecentraliseerd · 212
gedistribueerd · 212
gedrag · 44, 76, 78, 94
gedragsbeïnvloeding · 237, 241
gedragscode · 185
gedwongen winkelnering · 28, 70, 222
geeldruk · 237
geïntegreerd · 1
gelegenheid · 238
geschil · 71
geschillenregeling · 76
goal · 184
goederen · 44
goederen-gedrag continuüm · 44
good practice · 14
Goods-Dominant logic · 29
governance · 185
groendruk · 238
gild · 247, 249
gunfactor · 67

H

heatmap · 176
helpdesk · 51, 77, 212
helpdesktool · 227
herstellen · 104
hersteltijd · 161
hervattingstijd · 161
hoofdincident · 154

hospitality · 78
human resources management (HRM) · 95
hygiënefactor · 69
hypothese testen · 177

I

identificatienummer · 133
impact · 116, 123
impactanalyse · 144
impacttabel · 116, 123
implementatieplan · 145
in control · 191
inbesteding · 202
incident · 104
incident management · 104
incidentcoördinator · 219
incidentmanager · 218
infrastructuur · 116
inhuur · 204
inkopen · 144
innovatie · 173
inrichten · 188
inside-out · 26
insourcing · 202
intake · 233
integraal · 2
integrale service · 40
integrated facility management · 43
integratie van bedrijfsmiddelen · 81
integratietest · 145
interdisciplinair shared service center · 6, 204, 257
interface · 33
interne klant · 36
Ishikawa-diagram · 177
ISM-methode · 17
ISO 10001 · 71
ISO 10002 · 71
ISO 10003 · 71
ISO 10004 · 72
ISO 18295 · 73
ISO 41000 · 74
ISO/DIS 18295 · 73, 74
IT-beheer · 195

J

jaarplan · 169, 189
joint venture · 204
juridische zaken · 106

K

kalender · 163
Kanban · 255
kans · 176
kennisdatabase · 123, 137, 159, 221
kennismanagement · 229
kennismanager · 221

Kepner-Tregoe · 177
kernboodschap · 127
keten · 39
key performance indicator · 120
key result indicator · 121
KISS · 184
klacht · 71, 75, 131
klachtenprocedure · 76
klant · 31, 34
klantbeheer · 131
klantcontactcentrum · 28, 77, 212, 218
klantgericht · 24, 177, 248, 252
klantgerichte dienstverlening · 86
klanttevredenheid · 67, 70, 76, 97, 98, 117
klantview · 62
klantvriendelijkheid · 50, 78
kleurendruk-model · 237
knowledge base · 159
known error · 180, 181
kosten · 70, 135
kwaliteit · 69
kwaliteit van dienstverlening · 97
kwaliteitsbeleving · 68
kwaliteitsborging · 66
kwaliteitsmanager · 215
kwaliteitsverbetering · 64
kwaliteitszorg · 64

L

Lean · 252
Lean User Experience · 253
leiderschap · 73, 94
leverancier · 31, 34
leveranciersmanagement · 131
leveranciersmanager · 216
leveranciersview · 62
lezersvragen · 127
lijn · 83, 89
lijncoördinatie · 89
lijnmanagement · 64, 89, 199, 215
likelihood · 176
loggen · 168

M

maandplan · 169
major incident · 155
management · 185
managementmethode · 15
managementsysteem · 5, 18
manager · 90, 215
matchen · 156
matrixorganisatie · 197
matrushka · 193
maturity · 22
mean time between failures · 161
mean time between service incidents · 161
medewerker · 34
meerwaarde · 33, 48
melding · 87, 103, 115, 122, 123, 213

mensen · 80
methode · 15
methodiek · 15
methodologie · 15
metriek · 120, 138, 152, 160, 171, 181
microsourcing · 204
middelen · 18, 82
minimum viable product · 253
mitigeren · 177
modelleringswijze · 16
monitoren · 184
monitoring · 149, 163, 167, 177
monodisciplinair shared service center · 204
MoSCoW · 125
motivatie · 238
multidisciplinair shared service center · 204

N

nearshoring · 204
netwerk · 40
nomenclatuur · 150
non-functionele aspecten · 48

O

objective · 184
offerte · 135
offshoring · 204
onderhoud · 106
onderhoudswindow · 150, 166
ondersteuning · 32, 33, 61, 133
ondersteuningswijze · 16
OneFM · 44
ontwikkelomgeving · 145
opdrachtgever · 31, 34, 233
opdrachtgeverschap · 98
open markt · 67
openstelling · 49, 213
operational excellence · 1
operational level agreement · 135, 137, 138
operationeel niveau · 188
operations management · 104, 163
operator · 90, 148, 214
oplosgroep · 118, 131, 134, 138, 156, 167, 229
opportunity · 173
OPS-kalender · 150, 166
organisatiebesturingsmodel · 118
organisatiestructuur · 18, 190
organizational behavior management · 239
outcome · 5, 23, 95, 102, 133, 135
output · 5, 23, 95, 102, 133, 135
outside-in · 26, 72
outsourcing · 41, 63, 202
outtasking · 204

P

Pareto analyse · 177

parkeervoorzieningen · 106
partnermanagement · 131
PDCA · 64, 255
performance · 185
performance indicator · 120
performance manager · 215, 220
personeelsmanagement · 95
personeelszaken · 106
perspectief · 188
planning · 166, 229, 233
planning & control paradigma · 188
portabiliteit · 50
portfoliomanager · 218
practice · 7, 21, 38, 102, 228
praktijk · 7
prestatie · 121
primaire taken · 36
principe · 7, 12, 14, 228
prioriteit · 124
prioriteitenklassentabel · 124
prioriteitenwaardentabel · 116, 124
prioriteren · 116
proactief · 97, 99, 174
problem management · 173
procedure · 18, 82, 111
proces · 18, 82, 86
procescoördinatie · 87, 191
procescoördinator · 88, 91
procesdatabase · 123
proceseigenaar · 88
procesgericht · 91
procesgerichte organisatie · 92
procesmanagement · 64, 87, 114, 199, 215
procesmanager · 88, 93, 118, 119, 148, 149, 200, 217, 219
procesmatig werken · 191, 199
procesmodel · 83
procesrapportage · 119
procesteam · 234
product · 11
productie-acceptatietest · 145
productieomgeving · 145
productieve tijd · 161
productmanager · 215
profiel · 18, 84, 190, 209, 214
profielenhuis · 209
profielenstructuur · 190
programmamanager · 218
projectgerichte organisatie · 91
projectgroep · 234
projectleider · 218, 233
projectmanager · 218

R

RACI · 82, 86, 210
ramp · 50
rapportage · 81, 119
reactief · 97, 175
reactiesnelheid · 52
realiseren · 63, 87, 192, 195
records · 228

regels en richtlijnen · 18, 187
regieorganisatie · 7, 41
register · 123
regressietest · 145
relatie · 99
relatie met de klant · 97
relatiemanagement · 99, 131
relatiemanager · 216
reliability centered maintenance · 255
reparatietijd · 161
request catalogus · 62
request for change · 104, 117, 136, 138, 147, 159, 180
requirement · 133
reservering · 135, 138
resource · 22, 29
re-sourcing · 202
responsiviteit · 71
responstijd · 161
restrisico · 173, 179
richten · 188
richtlijn · 71
Rijnlands · 96
risico · 104, 117, 173
risicobeheer · 106, 173
risicocoördinator · 219
risicodatabase · 180
risico-inventarisatie · 175, 180
risicomanager · 93, 219
risicomatrix · 176
risicoprofiel · 176
risico-scan · 175, 180
risk appetite · 173
risk management · 104, 173
rol · 18, 84
roddruk · 237
root cause analysis · 177
routeren · 156
routine · 233
RUF-model · 150
runbook automation · 61, 169

S

samengestelde wijziging · 143
satisfier · 69, 77
schaalbaarheid · 50
schaduwservices · 222
SCOPAFIJTH · 37
scrum · 247, 253
security · 50
security management · 220
security manager · 215, 220
security officer · 261
self-service · 114
self-service portaal · 213, 229
self-servicedesk · 14, 99, 213, 229
service · 11, 31, 44, 116
service blueprint · 73
service broker · 41
service excellence · 1, 73
service excellence model · 72
service integrator · 41

service level · 138
service level agreement · 135, 137, 138
service management office · 89, 212
service recovery excellence · 73
service request · 104, 164
service request manager · 217
service tree · 61
servicecatalogus · 59, 115, 137, 138, 165
servicedegradatie · 154, 159, 161
servicedesk · 51, 77, 93, 212, 213, 218
servicedesktool · 8, 225, 227
servicedomein · 38
Service-Dominant logic · 28
service-ecosysteem · 40
service-eigenaar · 215
servicegericht · 24
servicekwaliteitskenmerken · 50
servicemanagementarchitectuur · 4, 11, 263
servicemanagementmethode · 15, 17, 101
servicemanagementsysteem · 18, 43, 263
servicemanager · 215
serviceorganisatie · 11
serviceovereenkomst · 117, 124, 131
servicepropositie · 59, 79
servicerapportage · 119, 133, 165, 216
services-team · 234
serviceteam · 249
severity · 176
shared service center · 6, 204, 256
shift left · 14, 61
single point of contact · 212
SixSigma · 255
sjabloon · 228, 230
skilled servicedesk · 212
slecht opdrachtgeverschap · 63, 98, 206
SMART · 184
snelheid · 50
sourcingcyclus · 202
special interest group · 249
specificeren · 63, 87, 192, 195
sponsor · 31
sprint · 247, 248
squad · 247, 249
standaardisatie · 64, 81, 83, 200
standaardwijziging · 144
storing · 51
storingsafhandeling · 106
storingsmelding · 75, 104
strategisch niveau · 188
stuurgroep · 234
supplier management · 131
supplier manager · 216
supportverzoek · 213
swarming · 21
swimlane · 16
systeem · 18
systeemgericht · 24

T

taak · 83
taakgebied · 38

taakscheiding · 191
tactisch niveau · 188
taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden · 18, 84, 111, 209
target · 184
team · 190, 207
teamcoördinatie · 89, 191
teamcoördinator · 91
teamgericht · 91
technisch ontwerp · 134, 138, 144
technologie · 80
technologiebeheer · 193, 195
technologie-gedreven · 24
tekststrategie · 63, 126
tekstvoorbereidingsformulier · 126
template · 228
testcriteria · 145
testdoel · 151
testgeval · 151
testomgeving · 145
testplan · 145, 151
testrapport · 146, 151
testresultaat · 151
testscript · 151
teststrategie · 145
testtechniek · 151
theory of constraints · 255
ticket · 87
toegevoegde waarde · 22, 23, 28
toeleverancier · 131, 135, 138
toezicht · 185
toolspecialist · 233
tool-team · 234
total cost of ownership · 135
total productive maintenance · 255
treintje · 109
Triade-model · 238
tribe · 247, 249
tweede lijn · 28, 156
tweedelijns organisatie · 77, 212

U

uitbesteding · 202
uitvoerder · 90
uitvoeren · 104
uitwijkplan · 144, 155, 219
underpinning contract · 135, 137, 138
unit test · 145
unskilled servicedesk · 212
uptime · 161
urgente wijziging · 143
urgentie · 116, 123
urgentietabel · 116
user experience · 67, 68, 99, 213, 253
USM-invoeringsmethode · 232
USM-klankbordgroep · 255
USM-methode · 7, 17
USM-scan · 233

V

vaardigheid · 22
value in exchange · 44
value in use · 44
value proposition canvas · 52, 57
veiligheid · 50, 173
vendor lock-in · 205
vendor manager · 216
verandermanagement · 236
verantwoordelijkheidsscheiding · 191
verantwoording · 185
verbeteractie · 117, 137
verbeteren · 104
verbeterkans · 173, 176
verbetersprint · 117, 215, 233, 247, 255, 260
verificatieplan · 169
verrekening · 135
verrichten · 188
versie · 150
versiebeheersysteem · 150
vertrouwelijkheid · 50, 71
verwachting · 68
V-model · 210
volnummer · 116
volwassenheid · 22
volwassenheidsniveau · 27
voorspelbare prestaties · 81
voorziening · 32, 48, 61, 163, 229

W

waakdienst · 213
waarde · 1, 22, 28
waardecreatie · 22
waardepropositie · 52
waarschijnlijkheid · 176
wagonnetje · 109
watermeloen-effect · 138
waterval · 246
weekplan · 169
weerstand · 240
wens · 104, 131
werkinstructie · 18, 82, 109, 111
werkwijze · 4, 8, 11, 12, 16, 18, 82, 111, 200
wijzigen · 104
wijzigingen · 51
wijzigingenbeheer · 106
wijzigingenkalender · 144, 150
wijzigingsaanvraag · 136
wijzigingscoördinator · 151, 217, 219
wijzigingsmanager · 151, 217
wijzigingsverzoek · 104
window · 166
witdruk · 238
workaround · 147, 157
workflow · 4, 101, 107, 116
workflow type 1 · 110, 119, 142, 165, 170
workflow type 2 · 110, 119, 165, 170
workflow type 3 · 110, 142, 154, 157, 165, 170
workflow type 4 · 110, 119, 154, 157, 170

Lijst van begrippen

workflow type 5 · 110, 119
workflow type 6 · 110, 133, 170, 178
workflow type 7 · 110, 142, 170, 178
workflow type 8 · 110, 165, 170, 178
workflowcoördinator · 200
workfloweigenaar · 200
workflowmanagement · 114
workflowmanager · 119, 200
workflowmatig werken · 199
workflowrapportage · 119
workflowtemplate · 111
workflowtool · 8, 96, 118, 123, 225, 227