



# DE USM- METHODE

Het standaard managementsysteem voor  
enterprise service management

## Versie 3

*In sneltreinvaart naar customer 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. Schaf je het boek aan op de USM-portal, dan heb je meteen automatisch toegang tot de digitale omgeving. Schaf je het boek elders aan, dan kun je 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

Een introductie in  
Universeel Service Management

- versie 3 -



het standaard managementsysteem  
voor enterprise service management



## COLOFON

<b>Titel:</b>	De USM-methode – versie 3 Het standaard managementsysteem voor enterprise service management
<b>Uitgave:</b>	De USM-methode is een uitgave van de Stichting SURVUZ
<b>Auteur:</b>	Jan van Bon
<b>Uitgever:</b>	Inform-IT
<b>Druk:</b>	New Energy drukwerk
<b>ISBN:</b>	9789491710285
<b>Editie:</b>	Eerste druk, 2023
<b>Codering:</b>	NUR:801, BISAC: BUS093000, BUS070030, BUS070080, BUS041000

©SURVUZ 2017, 2019, 2020, 2023

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](mailto: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 (gratis) 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

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1	De economie wordt gedomineerd door services .....	1
1.2	Services leveren waarde .....	2
1.3	Volwassenheid van de leverancier .....	4
1.4	Gefragmenteerde, verbonden, afhankelijke samenleving .....	8
1.5	Het universele concept van de schakel .....	9
1.6	De USM-methode .....	9
1.7	Waarom USM? .....	10
1.8	Voor wie is USM bedoeld? .....	10
1.9	Wat levert USM op? .....	10
1.10	Wat maakt USM bijzonder? .....	11
1.11	Hoe wordt USM beheerd? .....	12
1.12	Wat zijn USM-producten? .....	12
1.13	Hoe komen USM-producten tot stand? .....	12
1.14	Kernbegrippen .....	14
<b>2</b>	<b>Positionering USM .....</b>	<b>15</b>
2.1	Practices versus principes .....	15
2.2	Service management methodes .....	20
2.3	Service managementsystemen .....	21
2.4	Principes van de USM-methode .....	22
2.5	Kernbegrippen .....	25
<b>3</b>	<b>Dienstverlening .....</b>	<b>27</b>
3.1	Doelstelling van dienstverlening .....	28
3.2	Definitie van een service .....	28
3.3	Klanten en (eind)gebruikers .....	30
3.4	Primair/secundair, facilitair, intern/extern .....	32
3.5	Indeling van facilitaire services .....	33
3.6	Service-ecosystemen .....	33
3.7	Integrale services en deelservices .....	34
3.8	End-to-end: ESM, IFM, OneFM, SIAM .....	36
3.9	Kenmerken van services .....	37
3.10	De servicepropositie .....	44
3.11	De servicecatalogus en de serviceovereenkomst .....	45
3.12	Kwaliteit van dienstverlening .....	47
3.13	Klanttevredenheid .....	49
3.14	Begrippen .....	56
<b>4</b>	<b>De dienstverlener .....</b>	<b>57</b>
4.1	Scope .....	57
4.2	De leverancier van de service .....	57
4.3	Werkwijzen .....	60
4.4	Rollen, functies en profielen .....	61
4.5	Processen, procesmanagement en procescoördinatie .....	64
4.6	Lijn, lijnmanagement en lijncoördinatie .....	67
4.7	Escalatie .....	70
4.8	Managers .....	71
4.9	Managen van de mensen .....	72
4.10	Begrippen .....	74

<b>5</b>	<b>Het USM-procesmodel .....</b>	<b>75</b>
5.1	Procesmodel .....	76
5.2	Workflows en werkwijzen .....	81
5.3	Procesmanagement en workflowmanagement .....	89
5.4	Gestandaardiseerde procesbeschrijving .....	89
5.5	Basisstructuur van een proces .....	90
5.6	Standaard proces-control .....	92
5.7	Standaard artefacten .....	96
5.8	Communicatie .....	99
5.9	Kernbegrippen .....	103
<b>6</b>	<b>De USM-processen .....</b>	<b>105</b>
6.1	Contract Management (CTM) .....	105
6.2	Change Management (CHM) .....	115
6.3	Incident Management (INC) .....	128
6.4	Operations Management (OPS) .....	137
6.5	Risk Management (RIM) .....	147
<b>7</b>	<b>De serviceorganisatie .....</b>	<b>157</b>
7.1	Van visie naar doelen en beleid .....	157
7.2	Governance .....	159
7.3	Beleid .....	160
7.4	Planning & control .....	161
7.5	Externe invloeden .....	162
7.6	Organisatiemodellen .....	162
7.7	Borging door functiescheiding .....	163
7.8	Domeinscheiding .....	164
7.9	Procesmatig en workflowmatig werken .....	170
7.10	Borging door standaardisatie .....	171
7.11	De beheercyclus van een service .....	171
7.12	Sourcing .....	172
7.13	Teams en profielen versus processen .....	176
7.14	De servicedesk .....	180
7.15	Overige standaardteams .....	183
7.16	Schaduwservices .....	185
7.17	Kernbegrippen .....	186
<b>8</b>	<b>De middelen van de serviceorganisatie .....</b>	<b>187</b>
8.1	Het middelenspectrum .....	187
8.2	Tooling .....	187
8.3	Servicedesktools .....	189
8.4	BIR-tools .....	191
8.5	Templates en documenten .....	192
8.6	Kernbegrippen .....	192
<b>9</b>	<b>Toepassing van de USM-methode .....</b>	<b>193</b>
9.1	Invoering .....	193
9.2	Fasering .....	194
9.3	Projectstructuur .....	196
9.4	Resultaten .....	198
9.5	Verandermanagement .....	198
9.6	Agile, DevOps, Lean, Design thinking .....	199
9.7	Overdracht naar de staande organisatie .....	205
9.8	Shared service centers .....	206

9.9 Toetsing tegen normen en standaarden .....	208
9.10 Kernbegrippen .....	211
<b>Nawoord .....</b>	<b>213</b>
<b>Acroniemen .....</b>	<b>214</b>
<b>Lijst van figuren .....</b>	<b>217</b>
<b>Lijst van tabellen .....</b>	<b>219</b>
<b>Lijst van begrippen .....</b>	<b>220</b>

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.
- **Templates.** Voor lezers is een beperkte set templates beschikbaar van de stof die in het boek is beschreven. Voor gebruikersorganisaties die USM als hun denk- en zienswijze omarmen, is een uitgebreidere set templates en andere USM-hulpmiddelen beschikbaar. Deze hulpmiddelen worden op aanvraag gratis beschikbaar gesteld door Stichting SURVUZ.
- De **release notes** met de verschillen t.o.v. vorige USM-versies.
- Eventuele **errata**.
- De uitgebreide **definitielijst** van USM.
- **Extra leermiddelen** voor opleidingen die USM in hun curriculum hebben opgenomen. Dat zijn hoorcolleges, oefeningen voor werkcolleges, oefenvragen voor het examen, cases, figuren, tips, en een separate docentenomgeving.

Toegang tot de digitale werkomgeving is gratis voor wie dit boek heeft aangeschaft:

- Ga naar <https://usm-portal.com/product/usm-leeromgeving/>.
- Bestel toegang tot de lezersongeving bij het USM-boek.
- Voer bij afrekenen de volgende vouchercode in: USM23nEvNT7.
- Je hebt daarna gratis toegang tot de USM-lezersongeving.



## 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 daarom zowel een praktijkboek als een leerboek, en het doet mij deugd dat universiteiten, hogescholen en ROC's in binnen- en buitenland de inhoud in toenemende mate inzetten bij hun onderwijs in ICT, Facility Management en Bedrijfskunde.

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 de groep USM-professionals bedanken, die met hun terugkoppeling vanuit de dagelijkse USM-praktijk de inhoud verder hebben helpen verbeteren, 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

## LEESWIJZER

De hoofdstukken behandelen achtereenvolgens de verschillende bouwstenen 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 technologische hulpmiddelen 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 allerhande moderne praktijktoepassingen kunnen worden ingericht, en hoe werkwijzen krachtig kunnen worden ondersteund met de servicemanagementarchitectuur van USM.

Waar in dit boek 'zij' wordt gebruikt kan vanzelfsprekend ook 'hij' worden gelezen, en vice versa.

Waar in dit boek 'serviceorganisatie' wordt gebruikt, kan ook 'dienstverlener' worden gelezen, en vice versa.



# 1 INLEIDING

Na operational excellence volgen service excellence en customer excellence.

Nadat jarenlang is gestuurd op *operational excellence*, en daarna op het optimaliseren van *service excellence*, is nu het tijdperk van klantgerichte *customer 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.

## 1.1 De economie wordt gedomineerd door services

In de economie wordt deze 'shift' aangeduid met Service-Dominant logic (S-D logic, zie paragraaf 3.9 voor details), als opvolger van de Goods-Dominant logic (G-D logic)<sup>1</sup> 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 vervangen 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 interne teams of externe organisaties zijn, en of het nu commerciële leveranciers zijn, overheidsdiensten, non-profit organisaties of zorginstellingen. Omdat services bijna altijd fors worden ondersteund door informatietechnologie (IT), is een **geïntegreerde benadering**

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

– waar die IT deel van uit maakt – van essentieel belang. Omdat in die dienstverlening bovendien alles met alles te 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 samenwerking<sup>2</sup>, 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.

Dit boek is geschreven vanuit het perspectief van de dienstverlener die als **leverancier** van services aan een **klant** optreedt. De term leverancier is dus van toepassing op die *dienstverlener*. De term **toeleverancier** is gereserveerd voor een derde partij die áán die dienstverlener levert.

## 1.2 Services leveren waarde

Het doel van elke leverancier van services is waarde te leveren aan zijn klanten. Wil een leverancier van diensten waarde toevoegen, dan zal de vitaliteit van het systeem van de ontvanger - de klant - verbeterd moeten worden. Waarde kan dan als volgt worden gedefinieerd.

***Waarde is verandering in de vitaliteit van een systeem.***

Als er sprake wil zijn van **toegevoegde waarde**, dan zal dus de vitaliteit van het betreffende systeem verbeterd moeten worden. Het toezicht op waardecreatie

---

<sup>2</sup> DBFMO: Design, Build, Finance, Manage, Operate

## Hoofdstuk 1. Inleiding

richt zich op het realiseren van de beoogde voordelen tegen optimale kosten en aanvaardbare risico's (zie paragraaf 3.10).

Voor waarde in een service-context geldt in USM het volgende<sup>3</sup>:

- **Waarde wordt bepaald door de waarnemer.** Daarmee kan de waargenomen waarde verschillen, afhankelijk van het perspectief van die waarnemer. Voorbeeld: carpooling kan voor de deelnemers veel waarde opleveren, net als voor het milieu en voor de andere weggebruikers, maar een taxichauffeur kan daar heel anders over denken. Er kan ook verschil in waardebeleving bestaan tussen leverancier en klant.
- **Waarde komt tot stand door cocreatie.** Bij dienstverlening is steeds sprake van de uitwisseling van *resources* tussen de betrokkenen. Klant én leverancier zijn betrokken bij het gezamenlijk creëren van de service-waarde. De waarde aan de kant van de klant komt pas tot stand op het moment dat de gebruiker gebruik maakt van de service. De leverancier voegt met de service *waarde* toe aan de klant en de klant levert waarde terug aan de leverancier. Dat laatste kan een vergoeding zijn in de vorm van euro's, maar het kan ook een prestatie zijn die in een keten of netwerk een waarde voor de leverancier vertegenwoordigt, zoals het terug leveren van een andere voorziening (een soort van 'ruil'-transactie), of het bijdragen aan betere serviceproposities van de leverancier. Er is dus sprake van een *uitwisseling van waarde* bij de interactie, waarmee de service-waarde via *cocreatie* tot stand komt. De ontvanger bepaalt vanuit zijn eigen *perspectief* de waarde van de service.
- **Waarde is meerdimensionaal.** Waarde kan vanuit meerdere waarderingsperspectieven worden beschouwd, bijvoorbeeld vanuit behoeften van betrokkenen, vanuit sociale normen, vanuit technologische mogelijkheden of vanuit culturele acceptatie.
- **Waarde ontstaat in de interactie.** Waarde kan moeilijk vooraf worden bepaald. De ervaring van de gebruiker beïnvloedt in hoge mate de waarde van de dienstverlening. Die belevingswaarde kan alleen achteraf worden vastgesteld.

---

Toegevoegde waarde heeft meer betrekking op **outcome** dan op **output**<sup>4</sup>. De toename in de vitaliteit van het systeem van de klant doet zich vooral op iets langere termijn gelden, uit de voordelen die *volgen* uit de directe output van de service.

---

Toegevoegde waarde van facilitaire dienstverlening laat zich in een aantal concrete waarden vertalen<sup>5</sup>:

- **gebruikswaarden** (*value in use*) die de effectiviteit van de business verhogen in termen van productiviteit, opbrengst, concurrentievermogen, flexibiliteit, risicobeheersing, innovatievermogen
- **sociale waarden** die voortvloeien uit de inrichting van de gebouwde omgeving, of die effect hebben op het imago van de klant

---

<sup>3</sup> In navolging van Vargo, Akaa & Vaughan, Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View, J. of Creating Value 3(2), 2017

<sup>4</sup> Output is het directe resultaat van een interactie, outcome is het langere-termijn effect dat daarmee wordt bereikt. Zie ook ITOCO, Figuur 5.1

<sup>5</sup> Naar Jet Prevosth en Theo van der Voordt: De toegevoegde waarde van FM; begrippen, matregelen en prioriteiten in de zorgsector, FMN 2011, en Christian Coenen, Keith Alexander en Herman Kok: Facility management value dimensions from a demand perspective, Journal of Facility Management, 11-4, 2013

- **omgevingswaarden** die van invloed zijn op duurzaamheid (*people, planet, profit*) en de ecologische *footprint*
- **relatiewaarden** in klant-leverancier verhoudingen, waarbij leveranciers zich onderscheiden door bijv. kennis van de klant, persoonlijke aandacht, of in de kwaliteit van ondersteuning.

Veel van deze waarden laten zich in financiële baten vertalen, en indirect zelfs in een waardestijging van de business. Een te zware focus op alleen financiële baten doet onrecht aan de potentiële bijdrage van services aan de business.

### 1.3 Volwassenheid van de leverancier

Meetinstrumenten voor volwassenheid zijn meestal gebaseerd op een indelingssysteem van Richard Nolan<sup>6</sup>, met vijf of zes volwassenheidsniveaus.

De volwassenheid van een dienstverlener moet aangeven in welke mate die dienstverlener zijn doel bereikt: het leveren van *waarde*. In USM betekent dit dat de volwassenheid van een dienstverlener wordt gemeten in termen van waardecreatie voor de business van de klant - waardoor de klant zijn eigen doelstellingen kan bereiken.

De term 'volwassenheid' wordt vaak verward met de term '*capability*' (vaardigheid, bekwaamheid, vermogen). *Capability* verwijst naar de mate van perfectie waarmee een partij een bepaalde actie uitvoert, volgens de definitie van die actie. In hoeverre die actie vervolgens *waarde* creëert voor de klant valt buiten die definitie.

USM richt zich op waardecreatie. Daarom beschouwt USM volwassenheid niet vanuit een *capability* perspectief, maar vanuit het perspectief van waardecreatie.

Voor het modelleren van de fasen in een volwassenheids-groeimodel is aan het eind van de vorige eeuw een zeer robuuste aanpak beschreven, in termen van de *toegevoegde waarde* in een klant-leverancier relatie. Dat model (Figuur 1.1, van KPMG<sup>7</sup>) is sindsdien niet meer verbeterd.

Het model beschrijft de volwassenheid van een leverancier in vijf stappen:

1. **Technologiegericht.** In de eerste groeifase van de leverancier is de klant niet leidend maar volgend. De aandacht van de leverancier is gericht op het leveren van goederen. De leverancier is technologiegericht. Vooral het beschikbaar hebben en houden van de voorzieningen heeft de aandacht. Activiteiten vinden ad hoc plaats en zijn sterk afhankelijk van individuele inspanningen. Geformaliseerde werkwijzen, kostenschattingen en projectplannen zijn afwezig. De aanwezige hulpmiddelen worden niet uniform toegepast. Risico's en wijzigingen krijgen nauwelijks aandacht; de leverancier richt zich voornamelijk op het verhelpen van storingen en handelt sterk reactief.

---

<sup>6</sup> Managing the computer resource: a stage hypothesis. Richard Nolan, in: Communications of the ACM. Association for Computing Machinery. 16 (7): 399-405, 1973

<sup>7</sup> De toekomst van de IT organisatie. Een multi-client studie naar de ontwikkeling van IT-organisaties. Theo Bosselaers, Mark Griep, Joost Dudok van Heel, Joachim Vandecasteele en Rob Weerts. In: J. van Bon (ed.), IT Beheer Jaarboek 1997, Ten Hagen & Stam, 1998.

2. **Systeemgericht.** In de tweede groeifase is de technologie onder controle. De leverancier is in staat samenhangende systemen van goederen beschikbaar te maken. De leverancier beheerst haar eigen activiteiten redelijk, maar de werkwijzen zijn niet gericht op de klant. Een (centraal) meldpunt verwerkt de storingen. Door hierbij gebruik te maken van een geautomatiseerde registratie, heeft de leverancier inzicht in de herstel-, reparatie- en reactietijd. Administratie van de ingezette middelen brengt risico's in kaart, die samenhangen met het doorvoeren van een wijziging. Bij ontwikkeling en onderhoud richt de organisatie zich op efficiëntie door standaardmethoden te gebruiken en de werkwijze te documenteren. De kwaliteit van de werkwijze krijgt steeds meer de aandacht. Aan de klant wordt ad hoc gerapporteerd in een niet gestandaardiseerde vorm.
3. **Servicegericht.** In de derde groeifase verandert de rol van de klant. Deze geeft aan welke services nodig zijn. De aandacht van de leverancier is gericht op het leveren van services, maar heeft daarbij nog vooral aandacht voor de eigen positie en werkwijzen daarin. De leverancier weet welke services zij kan leveren, welke zij kan inkopen, en hoe omzetting van inkoop naar verkoop plaatsvindt. De werkwijzen zijn echter nog niet echt klantgericht. Het gaat nog om standaarddiensten, een 'T-Ford'. Hoe beter de leverancier die diensten kan leveren, hoe beter de leverancier denkt te functioneren. Naast het reactief afhandelen van storingen krijgt het proactief afhandelen van risico's ook aandacht. Wijzigingen worden onderzocht op hun impact. De organisatie ontwikkelt en levert services in kortere tijd, speelt sneller in op nieuwe ontwikkelingen en communiceert helder en open over te leveren services. De organisatie levert kwalitatief goede services en heeft een uitgebalanceerde exploitatie. Voor de services worden overeenkomsten nog vanuit technisch perspectief (voorzieningen) afgesloten. De klant ontvangt hierover periodiek een rapportage.
4. **Klantgericht.** In de vierde groeifase ontstaat een balans tussen de positie van de klant en de leverancier. De klant en de leverancier leren *samen* te bepalen hoe de dienstverlening plaatsvindt en hoe daarmee waarde wordt gecreëerd voor de klant. De accountmanager van de leverancier maakt afspraken met de klant over de kosten en baten van de services. Hij is in staat de behoeftes van de klant te vertalen in services en actief in te spelen op de wensen van de klant. Hij zoekt de klant letterlijk op en ondersteunt hem door inbreng van expertise. Voor storingen en risico's zet de leverancier (lokale) klant-loketten op, die dicht bij het operationele proces van de klant staan. De klant ontvangt tijdig informatie over de status en voortgang van wijzigingen en over de prioriteitstelling. Bij ontwikkeling en onderhoud richt de leverancier zich op een korte 'time-to-market'; ofwel een juiste timing van nieuwe services als competitief voordeel, waarbij de waardecreatie aan de kant van de klant van grote invloed is. De leverancier presteert op een constant niveau binnen de gemaakte afspraken en is voortdurend in overleg met de klant.
5. **Business-gericht.** In de vijfde groeifase leveren de klant en de leverancier via een partnerschap toegevoegde waarde aan de bedrijfsprocessen van de klant. De leverancier investeert daarbij op eigen risico in een ontwikkeling van de service die (nog) meer waarde voor de klant creëert. De leverancier is daarbij in staat om ontwikkelingen op haar vakgebied te vertalen naar verbeterkansen voor de klant en vice versa. De leverancier heeft diep inzicht in de business van de klant, en de klantorganisatie bezit gedetailleerde kennis



over de geleverde services.

Business managers die goed op de hoogte zijn van de discipline van de leverancier sturen de leverancier aan. De leverancier zelf is optimaal ingericht en innoveert voortdurend, door systematisch de werkwijzen te evalueren, ervaringscijfers op te bouwen en zichzelf te vergelijken met andere organisaties. Zij volgt nauwkeurig de vakinhoudelijke ontwikkelingen. Openheid en zelflerend vermogen van managers en medewerkers staan hoog aangeschreven. Aandacht voor managementstijl en cultuur is een belangrijk kenmerk in deze fase.



Figuur 1.1 Volwassenheidsmodel voor toegevoegde waarde (naar KPMG, 1998)

De groeicurve maakt zichtbaar in welk stadium een leverancier zich bevindt in de ontwikkeling van *servicegerichtheid* naar *klantgerichtheid*. Het model volgt de zienswijze dat een hoger volwassenheidsniveau pas ten volle kan worden gerealiseerd, als de organisatie de onderliggende niveaus 'onder de knie heeft'.

Het model illustreert de overgang tussen de *servicegerichte* organisatie en de *klantgerichte* organisatie. De servicegerichte organisatie optimaliseert haar services vanuit het leveranciersstandpunt. Die organisatie streeft dus naar de 'beste services' vanuit een prestatie-oogpunt. Bekwaamheid van de technische uitvoering staat nog centraal. Pas als de leverancier de wensen van de klant *als uitgangspunt* neemt en de samenwerking met die klant centraal stelt, komt die

## Hoofdstuk 1. Inleiding

leverancier op het niveau van de *klantgerichte* organisatie. Dit is waar een **inside-out** benadering wordt omgezet naar een **outside-in** benadering.

---

*USM beschrijft **klantgerichte** dienstverlening.*

---

De *bekwaamheid* (*capability*) waarmee een leverancier de service uitvoert, is dus van een geheel andere orde dan de *volwassenheid* volgens de *waardeketen*.

Modellen waarin volwassenheid wordt geïnterpreteerd als bekwaamheid zijn er in overvloed. Ook deze modellen hebben vaak vijf of zes niveaus<sup>8</sup>. De beoordeling van bekwaamheid heeft echter geen relatie tot de positie in de waardeketen.

**Voorbeeld.** Dell en Apple staan bekend als zeer bekwame leveranciers van goederen op het niveau Technologiegericht of Systeemgericht. Een leasebedrijf kan uitermate bekwaam zijn diensten aanbieden op bijvoorbeeld het niveau Systeemgericht of Servicegericht. Een taxibedrijf kan op beschamende wijze uitvoering geven aan diensten op het niveau Klantgericht.

Waar een leverancier zich op de waardeschaal van volwassenheid bevindt kan beperkt zijn door de vaardigheden van de leverancier, maar het kan ook een weloverwogen keuze zijn. Leveranciers kunnen daarmee langs diverse dimensies met elkaar concurreren: "wij zijn de beste leverancier *op niveau X*" of "wij leveren services met meer *waarde* dan de concurrentie".

Figuur 1.1 laat zien hoe een organisatie daarbij kan streven naar *operational excellence*, *service excellence*, of *customer excellence*.

**Voorbeeld.** Een leasebedrijf kan zich concentreren op de beste uitvoering (*capability*) van een service op het niveau Systeemgericht ("wij leveren de mooiste automobielen tegen het gunstigste tarief"). Die leverancier kan dan in de concurrentie met andere leveranciers betogen dat hij 'betere' services levert. Die propositie is echter niveau-gebonden: de leverancier gaat uit van concurrentie op hetzelfde niveau. Een ander leasebedrijf kan met zo'n propositie concurreren door een service aan te bieden op een hoger waarde-niveau. Een Servicegerichte propositie zou dan kunnen zijn "wij bieden niet alleen de beste automobielen, maar we zorgen er ook voor dat u deze op elk gewenst moment kunt omruilen voor een ander model". Een propositie op een Klantgericht niveau zou nog verder kunnen gaan: "wij stellen samen met u een portfolio van geschikte automobielen op, en we stemmen de ondersteuning van het wagenpark geheel af op de eisen van uw business".

Bij de beschouwing van de volwassenheid in een dienstverleningscontext is het niet voldoende om slechts naar de leverancier van de service te kijken. Het **volwassenheidsniveau van de klant** speelt eveneens een rol. Als tussen

---

<sup>8</sup> Bijvoorbeeld het capability maturity model integrated (CMMI)

leverancier en klant grote verschillen in volwassenheid bestaan, dan is het noodzakelijk daarmee rekening te houden, om te voorkomen dat denkwijze, werkwijze en wederzijdse verwachtingen botsen.

Klant en leverancier dienen dus op een enigszins gelijkwaardig niveau te staan, of daarop te acteren, om tot een succesvolle samenwerking te komen.

Als een leverancier op niveau 2 staat, en dus al zijn aandacht richt op het goed laten functioneren van de systemen waarmee de service wordt geproduceerd, en de klant op niveau 4 staat en 'integrale oplossingen voor de business' wil, dan is er weinig kans op een bevredigende relatie tussen deze twee. Omgekeerd, als een klant op niveau 1 alleen op zoek is naar goedkope goederen, en de leverancier op niveau 3 integrale services aanbiedt, dan is de kans op een mismatch ook groot.

### 1.4 Gefragmenteerde, verbonden, afhankelijke samenleving

Organisaties die volwassen dienstverleners willen zijn, moeten zich terdege bewust zijn van het feit dat ze in een complexe, gefragmenteerde en verbonden samenleving opereren, waarin iedereen afhankelijk is van de anderen voor wat betreft het kunnen leveren van de beoogde waarde. Als ze hun dienstverlening onder controle willen hebben, zullen ze **samenwerking** bovenaan hun agenda moeten zetten.

- Organisaties hebben veel van hun taken uitbesteed aan gespecialiseerde leveranciers. Dit leidt tot wat wij de *gefragmenteerde* samenleving noemen.
- Onderdelen van services (sub-services) worden zwaar ondersteund door technologie, vooral informatietechnologie (IT), bijvoorbeeld in termen van *internet of things* (IoT) en *application programming interfaces* (API's), waardoor je niet aan een touwtje kunt trekken zonder een onvoorstelbare hoeveelheid ripple-effecten te veroorzaken. Dit noemen we de *verbonden* samenleving.
- Deze gefragmenteerde en verbonden samenleving resulteert in complexe relaties tussen teams en organisaties, waarbij geen enkele organisatie of team meer zonder hulp van andere teams of organisaties hun waarde aan hun klanten kan leveren. Het gevolg is een steeds grotere afhankelijkheid tussen teams en organisaties: dit noemen we de *afhankelijke* samenleving.

Eén strategie om deze complexiteit en afhankelijkheid te bestrijden is een *integrale en geïntegreerde* managementbenadering die de controle over elke bijdrage aan het systeem herstelt en optimaliseert, en bijgevolg de controle over het hele systeem herstelt en optimaliseert. Een andere strategie kan zich richten op *de houding, het gedrag en de cultuur* van de mensen die betrokken zijn bij de levering van services. De *afhankelijkheid* van klanten van de services die ze ontvangen laat geen eenzijdige benadering toe. Daarom zal elke organisatie geconfronteerd worden met de verplichting om een **managementsysteem** op te zetten en te onderhouden om controle te krijgen over hun continue bijdrage aan de economie en de samenleving in termen van de services die zij leveren. USM ondersteunt de eerste strategie, waardoor organisaties naar believen kunnen profiteren van de tweede strategie.

## 1.5 Het universele concept van de schakel

Om *service excellence* te bereiken en dat om te zetten in *customer excellence*, moet er een eenvoudig te leren, goedkope en universele methode voor servicemanagement beschikbaar zijn voor alle actoren in die toeleveringsketens en -netwerken. Daartoe werd de methode Universeel Service Management (USM) ontwikkeld.

Figuur 1.2 illustreert het concept van "de zwakste schakel": als je zou moeten kiezen tussen de twee ketens als je aan een van beide aan een klijf hangt, is het overduidelijk dat de onderste veel betere overlevingskansen levert. Toch zijn organisaties geneigd te handelen volgens de bovenste.



Figuur 1.2 Twee Leverketens ter illustratie van het concept "de zwakste schakel"

Als een team fungeert als zo'n schakel in een leverketen of levernetwerk, *binnen of tussen* organisaties, dan moet het duidelijk zijn dat een zekere mate van standaardisatie van de bijdrage niet te vermijden is, en toch blijkt dit de grootste drempel van alle organisaties te zijn. Juist dat gebrek aan standaardisatie versterkt de complexiteit en vermindert de efficiëntie en effectiviteit van leveringsketens en leveringsnetwerken. Op zich zou dit geen verrassing moeten zijn: wie laat zich graag door anderen vertellen hoe hij zijn business moet doen? Daarom moet het niveau van standaardisatie aanvaardbaar zijn voor alle actoren in de keten of het netwerk: het mag de interne vrijheidsgraden van de organisatie voor het opzetten van hun organisatiestructuur of voor het selecteren van hun tooling niet beperken. Afdgedwongen standaardisatie moet bij voorkeur alleen betrekking hebben op de *buitenkant* van de schakel, zodat de vereiste **interoperabiliteit** gewaarborgd is. Zo kan de gestandaardiseerde aanpak van de USM-methode de economie en alle organisaties van dienst zijn.

## 1.6 De USM-methode

De USM-methode is een **methode** die een enterprise service management architectuur (ESMA) en een gestandaardiseerd managementsysteem specificeert voor een serviceorganisatie om haar processen, haar mensen en haar technologische middelen te beheren, voor haar dagelijkse routines en diensten.

De USM methode specificeert het concept van een link die *integraal* kan worden ingevoerd voor alle dienstverlenende organisaties, of het nu gaat om dienstverleners in de gezondheidszorg, overheid, industrie, financiën, Informatietechnologie (IT), onderwijs, of elke andere bedrijfstak. USM biedt expliciet de vaardigheid om *samenwerking en integratie* - en dus *interoperabiliteit* - tussen deze domeinen te bevorderen door standaardisatie van de managementsystemen die als deze schakels fungeren.

Om dit te bereiken beschrijft de USM enterprise service management architectuur een reeks service-bouwstenen die in het managementsysteem van elke

serviceorganisatie aan bod komen. Deze bouwstenen worden in dit boek stap voor stap opgebouwd. Om USM in de praktijk te kunnen toepassen, moet een organisatie op systematische wijze beslissen over het gebruik van deze bouwstenen en hun onderlinge relaties binnen de eigen organisatie. Op die manier sluit de methode volledig aan bij lokale keuzes en omstandigheden.

### 1.7 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.

### 1.8 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, ongeacht de aard van de werkzaamheden.

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

### 1.9 Wat levert USM op?

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

Met die enterprise service management architectuur kan de serviceorganisatie haar eigen versie van het universele enterprise servicemanagementsysteem opzetten voor het uitvoeren van elke denkbare set (*best practices*). De lokale keuzes voor deze *practices* worden beïnvloed door technologische, bestuurlijke en wettelijke richtlijnen en beperkingen, en door de voorkeuren en overtuigingen van de managers van de organisatie.

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 en customer 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 BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid), etc.

### 1.10 Wat maakt USM bijzonder?

De USM-methode biedt een eenvoudige, gestandaardiseerde en snel te leren aanpak voor serviceorganisaties, gebaseerd op heldere servicemanagementprincipes. Dit boek beschrijft de principes en bouwstenen waarop de USM-methode is gebaseerd en de praktische tools die daaruit zijn voortgekomen. Deze beschrijvingen zijn zo eenvoudig mogelijk vastgelegd.

Het ontwerp van USM weerspiegelt deze aanpak. Een sleutelrol in USM is weggelegd voor de werkwijzen van een serviceorganisatie. Het beeld van een trein is gekozen om deze werkwijzen met hun verschillende activiteiten te illustreren (Figuur 1.3). Het gebruik van kleur ondersteunt ook de uitleg van de methode.



*Figuur 1.3 USM-vormgeving*

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

## 1.11 Hoe wordt USM beheerd?

USM is een gemeenschapsproduct. USM is een product van de gemeenschap. De Stichting SURVUZ beheert de USM-methode, operationeel ondersteund door de USM Management Group: de community van USM-professionals. De Stichting SURVUZ is een non-profit organisatie naar Nederlands recht. De Stichting ondersteunt servicemanagement professionals die hun kennis delen, en stelt richtlijnen, tools en andere USM-producten beschikbaar aan gebruikers, professionals en studenten.

## 1.12 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 (Figuur 1.4). Hoofdstuk 9 gaat in op die toepassing. Die USM-producten omvatten onder andere:

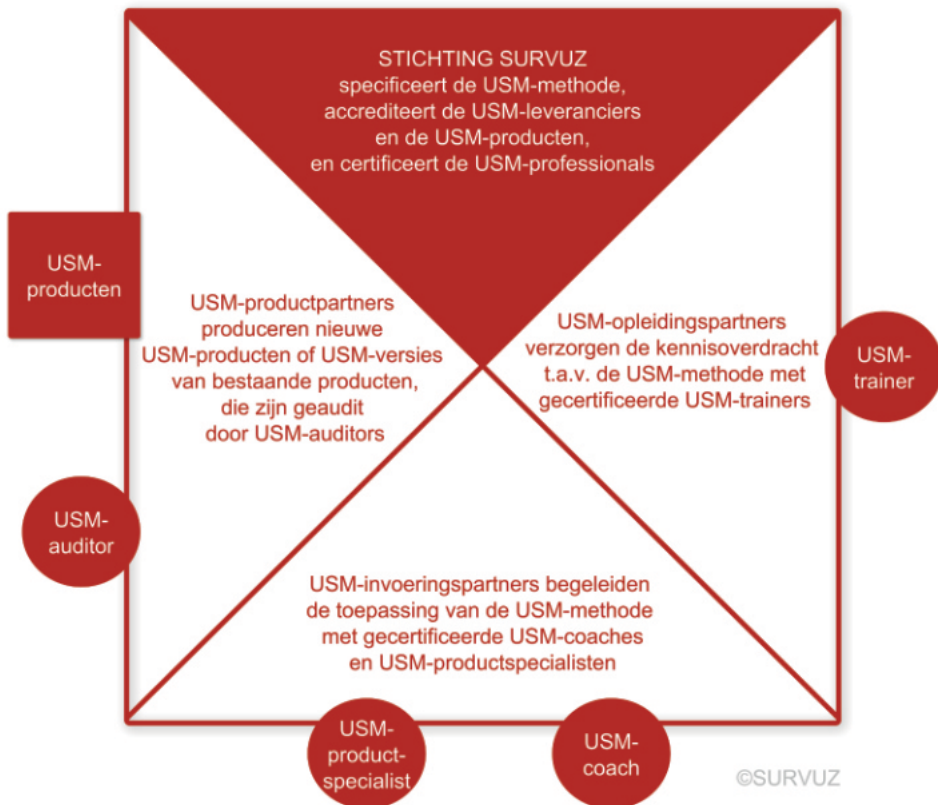
- de specificatie van het USM-procesmodel, met gedetailleerde processen, procedures, werkinstructies en workflows
- de specificatie van organisatorische structuren, zoals dynamische profielen, verantwoordelijkheidsmodellen en escalatieschema's
- de specificaties van ondersteunende middelen zoals dienstverlening-coördinatie tools (DVC-tools: servicedesk- of helpdeskt tools en FMIS'en) en procesbeschrijvingstools (BPM-tools)
- een uitgebreide set templates (sjablonen) en documenten voor bijvoorbeeld profielen, opleidingsplannen, RACI-schema's, proces- en servicereportages, 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 draiboeken 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.

## 1.13 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.

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.



*Figuur 1.4 Stichting SURVUZ beheert de USM-methode in een ecosysteem van partners*

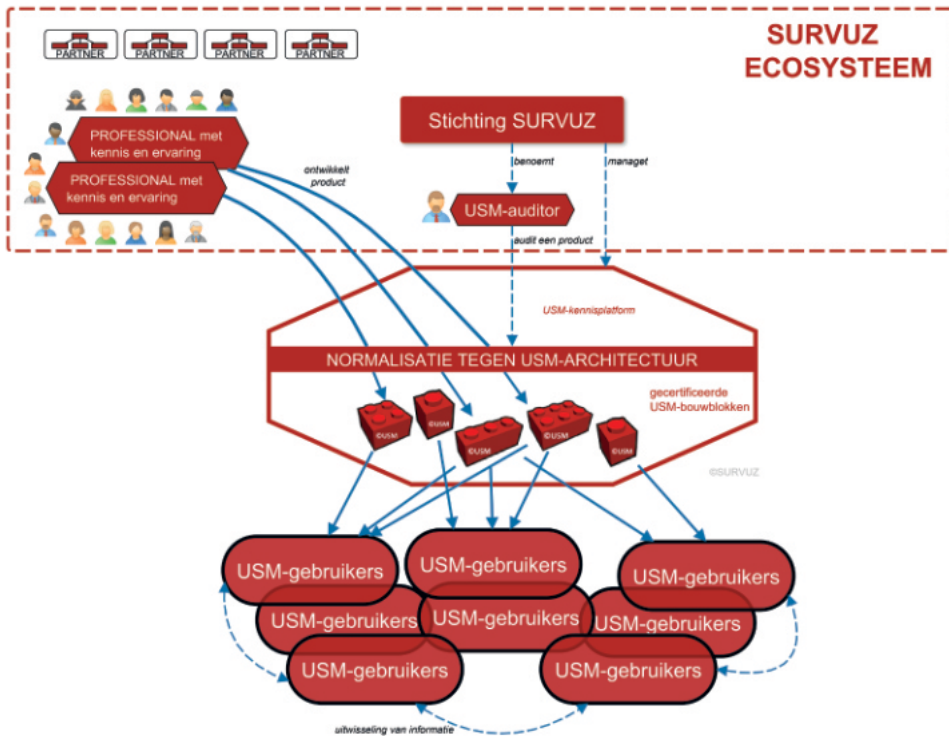
Dat vereist niet alleen het ontkoppelen van die kennis en de bezitter ervan, met medewerking van de betrokken expert, het vereist ook dat die kennis *combineerbaar* is.

Voor dat doel beheert SURVUZ een USM-kennisplatform (Figuur 1.5) dat als een marktplaats fungeert. Kennisbrokjes uit kringen van professionals in servicemanagement worden 'genormaliseerd' tegen de architectuur van de USM-methode en getoetst door een USM-auditor. De resulterende *USM-bouwstenen* 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.

De *uitdaging*: complexiteit, integratie en afhankelijkheid leiden tot vele leverketens en leversnetwerken, en elke organisatie moet controle hebben over haar bijdrage. Dit vraagt om een oplossing voor de interoperabiliteit van teams en organisaties.

De *generieke oplossing*: De vereiste interoperabiliteit van alle actoren in alle organisaties, in alle leverketens en leversnetwerken, kan worden bereikt door een gestandaardiseerd managementsysteem.





Figuur 1.5 Het USM-kennisplatform van Stichting SURVUZ

## 1.14 Kernbegrippen

Kernbegrippen die in Hoofdstuk 1 besproken zijn:

- Service-Dominant logic en Goods-Dominant logic.
- waarde
- cocreatie
- volwassenheid
- USM-volwassenheidsmodel
- technologiegericht, systeemgericht, servicegericht, klantgericht, businessgericht
- leverketens, leverbnetwerken
- gefragmenteerde, verbonden, afhankelijke samenleving
- interoperabiliteit
- schakel

## 2 POSITIONERING USM



In dit hoofdstuk komen de essentiële concepten voor de positionering van USM in de context van (best) practices en principes, frameworks en methoden aan de orde. Het beschrijft de USM-methode als een servicemanagementmethode die een enterprise service management architectuur en een universeel enterprise servicemanagementsysteem specificeert dat kan worden toegepast op alle serviceorganisaties en serviceteams.

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 bouwstenen (*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 SMART<sup>9</sup> 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 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.

<sup>9</sup> Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

Een samenhangend stelsel van (best) practices is een framework.

---

**Framework:** *een gestructureerde set practices*

---

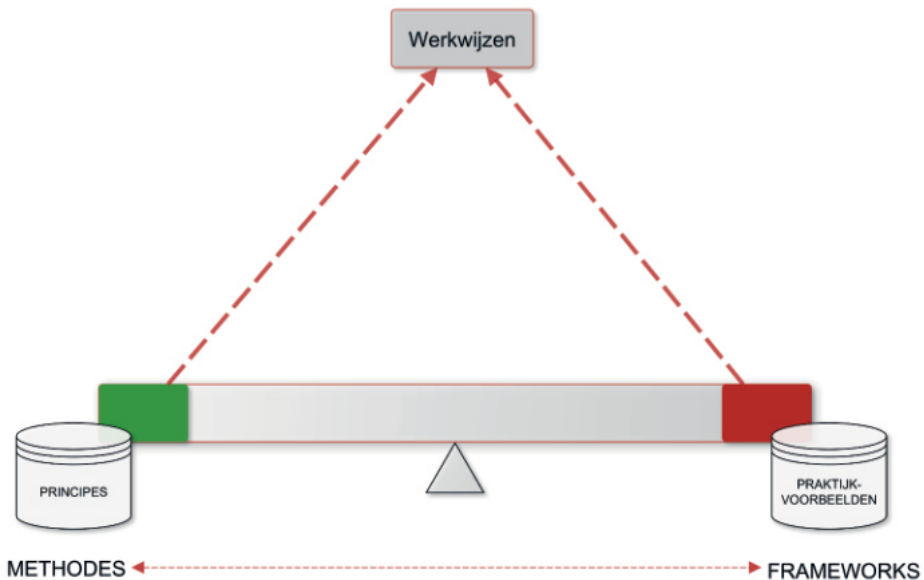
Frameworks worden dus gedefinieerd vanuit **practices**. Het gebruik van frameworks c.q. practices heeft de afgelopen decennia echter niet tot de gewenste resultaten geleid. De belangen van de leveranciers die practice-ondersteunende proposities (advies, training, tooling) verkopen, zijn vaak niet dezelfde 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).



*Figuur 2.1 Werkwijzen komen tot stand uit een mix van principes en practices (frameworks)*

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 managementsysteem 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'.

### 2.1.1 Voorbeelden van frameworks

Practices ontstaan als een lokale keuze in een lokale situatie. Onder andere omstandigheden hadden ze anders kunnen uitpakken. Tot op zekere hoogte specificeren practices organisatiestructuren, te gebruiken technieken, te volgen keuzes. Als deze overwegingen veranderen, verandert de practice.

---

*Een gebruiker neemt contact op met één enkel contactpunt voor ondersteuning: een Servicedesk.*

---

Gebruikers worden ondersteund door de leverancier. *Welke* gebruikers bij *welke* medewerkers van de leverancier terecht kunnen voor die ondersteuning is vaak een kwestie van verschillende opvattingen. In de ene organisatie mag elke gebruiker contact opnemen met elke medewerker van de leverancier, in andere organisaties is de communicatie volledig geregeld via een centraal 'klantcontactcentrum'. Dit betekent dat een organisatie een keuze heeft en dat er verschillende opties beschikbaar zijn. Een klantcontactcentrum kan bijvoorbeeld ook de vorm hebben van één centrale servicedesk, of van meerdere decentrale servicedesks. Het fenomeen 'servicedesk' is al jaren zo gewoon dat het algemeen erkend wordt als een 'best practice'.

---

*Voor het oplossen van problemen maakt een serviceorganisatie onderscheid tussen 1e, 2e en 3e lijn.*

---

Een andere gangbare practice is om de ondersteuningsorganisatie te verdelen in 'lijnen' die worden aangesproken op basis van escalatie. De eerste lijn neemt alle meldingen van gebruikers aan. Deze eerste lijn wordt ook wel *front office* genoemd. De tweede lijn bestaat dan uit de experts die worden ingezet als de eerste lijn de melding niet (geheel) kan afhandelen. Deze tweede lijn wordt ook wel *back office* genoemd. Als ook de tweede lijn de melding niet kan oplossen, kan de leverancier van betrokken infrastructuur worden ingezet: dat is de derde lijn. Een gangbare segmentatie bestaat dus uit 3 lijnen, maar een organisatie kan ook kiezen voor een fijnmaziger segmentatie van de ondersteunende organisatie,

bijvoorbeeld in 4 of 5 lijnen. Het systeem van 3 lijnen is een gangbare segmentatie gebleken en wordt daarom beschouwd als een 'best practice'.

In de wereld van *Agile* software ontwikkeling is een alternatieve structuur voor het organiseren van gebruikersondersteuning in opkomst: *swarming*. Swarming is niet gebaseerd op hiërarchie en escalatiemechanismen. Bij swarming vinden supportmedewerkers die kennis hebben van het probleem een oplossing door samen rond het probleem te "swarmen" en hun expertise te gebruiken voor de oplossing. Op deze manier wordt de beschikbare expertise zoveel mogelijk afgestemd op het betreffende ondersteuningsverzoek. Swarming is een alternatieve practice die zich nog moet bewijzen als best practice.

---

Een practice is gebaseerd op een lokale keuze: het had net zo goed iets anders kunnen zijn, als de organisatie daar de voorkeur aan had gegeven. Een practice wordt daarom vaak beïnvloed door de mening van een manager, door lokale technologie, door een cultuur, door geschiedenis, of door andere, meer triviale factoren dan principes.

---

### 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 <sup>10</sup> . Een Servicedesk is een uiterst gangbare structuur geworden voor ondersteuning van gebruikers: een <i>best practice</i> .
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 selfservicedesk 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

### 2.1.3 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.

<sup>10</sup> Dit wordt o.a. toegelicht in de Theory of Constraints (The Goal, Eliah Goldratt & Jeff Cox, 1984)

Aan die kant van het spectrum bevinden zich echter geen frameworks maar methodes (zie Figuur 2.1).

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 Servicemanagementmethodes

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*

---

Een methode wordt niet gespecificeerd in termen van de lokaal gebruikte Technologie, of de lokaal gekozen organisatiestructuren: ze staat los van haar toepassing onder lokale omstandigheden. Zo kan een methode onder verschillende omstandigheden worden gebruikt, waarbij toch diezelfde vaste, goed doordachte gang van zaken wordt gebruikt. Deze definitie benadrukt het verschil tussen de methoden die opgebouwd zijn uit principes, en de frameworks die opgebouwd zijn uit practices.

Het begrip *methode* wordt ook in allerlei samenstellingen gebruikt, zoals in onderwijsmethode, lesmethode, behandelmethode. Daarnaast zijn er ook begrippen<sup>11</sup> 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.

USM 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*.

---

<sup>11</sup> Bron: Genootschap Onze Taal, [www.onzetaal.nl](http://www.onzetaal.nl)

---

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

---

Een servicemanagementmethode geeft richting aan het management van een serviceorganisatie over hoe de principes van de methode te gebruiken voor de toepassing van een gekozen set praktijken.

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.

---

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.

---

## 2.3 Servicemanagementsystemen

De toepassing van een methode wordt in de praktijk ondersteund door een systeem (stelsel)<sup>12</sup>: een managementsysteem (zie ISO 9000:2015).

---

***Managementsysteem: een set samenhangende componenten, 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**.

---

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



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 kan worden ingevoerd voor één team van de organisatie, voor meerdere afdelingen, of voor de hele onderneming. In het laatste geval resulteert dat in dan een **enterprise service management systeem** (ESMS). Het is gemakkelijk te zien, dat het gebruik van een gemeenschappelijk servicemanagementsysteem voor meerdere afdelingen of zelfs voor de hele onderneming de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie positief beïnvloedt. Hoofdstuk 9 gaat hier nader op in.

De specificatie van een managementsysteem is gebaseerd op een **managementarchitectuur**.

---

***Managementarchitectuur:** De fundamentele organisatie van een managementsysteem in zijn componenten, hun relaties met elkaar en de omgeving, en de principes die het ontwerp en de ontwikkeling ervan sturen.*

---

De componenten van de managementarchitectuur zijn *bouwstenen*. Met een reeks gedeelde en vooraf gedefinieerde bouwstenen kan elke organisatie zijn eigen managementsysteem creëren, zodanig dat deze managementsystemen compatibel en interoperabel zijn.

Een managementarchitectuur toegepast op een service organisatie is een **servicemanagementarchitectuur**. Een servicemanagementarchitectuur toegepast op ondernemingsniveau is een enterprise service management architectuur.

## 2.4 Principes van de USM-methode

De USM-methode is een servicemanagementmethode gebaseerd op principes. Met deze methode kan een organisatie allerlei practices produceren, ongeacht de bedrijfstak waarin de methode wordt toegepast. De USM-principes vallen in drie categorieën uiteen:

- Generieke managementprincipes voor gestructureerd werk.
- USM-specifieke principes
- Principes voor leverketens en netwerkbewustzijn

Deze principes worden in detail beschreven in de USM-bibliotheek van de USM-portal. De USM-principes leveren een *referentie* voor dienstverleners. Ze kunnen noch volledig noch verplicht zijn, omdat er altijd vele manieren zijn om hetzelfde verlangen naar fundamentele overwegingen bij servicemanagement uit te drukken. Het USM-**managementsysteem** is echter zeer nuttig voor het leveren van een gestructureerde inventarisatie van geschikte principes voor servicemanagement.



**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. Schaf je het boek aan op de USM-portal, dan heb je meteen automatisch toegang tot de digitale omgeving. Schaf je het boek elders aan, dan kun je 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 bouwstenen 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 bouwstenen. 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 en customer excellence.

---

## ACRONIEMEN

A&K	afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse
ABH	applicatiebeheerhandleiding
AOT	afgesproken openstellingstijd
ASL	application services library
BIA	business impact analyse
BIC	beheerde infrastructuur component
BIG	baseline informatiebeveiliging gemeenten
BIO	baseline informatiebeveiliging overheid
BIR	beheerde infrastructuur register
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
COBIT	control objectives for information technology
BIC	beheerde infrastructuur component
BIR	beheerde infrastructuur register
CMMI	capability maturity model integrated
COBIT	control objectives for IT
CSF	critical success factor
CTM	contract management
CX	customer experience
D&K	dreigingen en kwetsbaarheden analyse
DVC	dienstverlening-coördinatietool
EA	enterprise architecture
EN	Europese norm
ERP	enterprise resource planning
ESM	enterprise service management
ESMS	enterprise service management systeem
FMIS	facility management information systeem
FO	functioneel ontwerp
FSM	functional service management
G-D logic	goods-dominant logic
GAT	gebruikers-acceptatietest
GDPR	general data protection regulation
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

IoT	internet of things
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
LaaS	lighting as a service
MDSU	multi disciplinary service unit
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
OO	onderliggende overeenkomst
OPS	operations management
OTAP	ontwikkel-, test-, acceptatie-, productieomgeving
PAT	productie-acceptatietest
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
ROC	regionaal opleidingscentrum
RUF	release, upgrade, fix
SCOPAFIJTH	security, communicatie, organisatie, personeel, administratieve organisatie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologie, huisvesting
S-D logic	service-dominant logic
SBI	standaard bedrijfsindeling
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	stelselbeheerhandleiding

SPOC	single point of contact
SQuaRE	systems and software quality requirements and evaluation
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
TPS	Toyota production system
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 Volwassenheidsmodel voor toegevoegde waarde (naar KPMG, 1998)	6
Figuur 1.2 Twee Leverketens ter illustraGe van het concept "de zwakste schakel"	9
Figuur 1.3 USM-vormgeving	11
Figuur 1.4 SgchGng SURVUZ beheert de USM-methode in een ecosysteem van partners	13
Figuur 1.5 Het USM-kennisplai orm van StichGng SURVUZ	14
Figuur 2.1 Werkwijzen komen tot stand uit een mix van principes en pracGces (frameworks)	16
Figuur 3.1 Het elementaire USM Klant-Leverancier Interactie Model	27
Figuur 3.2 Het Klant-Leverancier InteracGe Model: een service is een ondersteunde voorziening	29
Figuur 3.3 Gebruikers en eindgebruikers: interne en externe medewerkers van (eind-)klanten	31
Figuur 3.4 Service-ecosystemen: de klant-leverancier relaGe herhaalt zich in organisatorische netwerken.	34
Figuur 3.5 Het Klant-Leverancier InteracGe Model levert de uniforme schakel voor service-ecosystemen	34
Figuur 3.6 Mengvorm van in- en externe integraGe van deelservices in een service-ecosysteem	35
Figuur 3.7 Het goederen-handelingen conGnuüm van een service (naar Shostack)	37
Figuur 3.8 Indirecte versus directe services	39
Figuur 3.9 Structuur van een service, gezien vanuit de klant	40
Figuur 3.10 De aansluiting van klant en leverancier	45
Figuur 3.11 Fouten (gaps) bij de totstandkoming van dienstverlening (naar SERVQUAL)	51
Figuur 3.12 Een set smileys voor snelle beoordeling van de ervaren kwaliteit van dienstverlening	55
Figuur 4.1 De bedrijfsmiddelen van een organisaGe	58
Figuur 4.2 Het Klant-Leverancier InteracGe Model met de bedrijfsmiddelen van de leverancier	59
Figuur 4.3 De samenhang van processen, procedures, en werkinstructies	60
Figuur 4.4 De relaGes tussen proces, organisaGe, funcGe, rol en profiel	63
Figuur 4.5 Structuur van een proces	65
Figuur 4.6 Procesmanagement en procescoördinaGe	66
Figuur 4.7 Procesmanagementmodel: de verhouding tussen proces- en lijnsturing	68
Figuur 4.8 OrganisaGebesturingsmodel: teamgerichte organisatie versus procesgerichte organisaGe	69
Figuur 4.9 De matrixorganisaGe	70
Figuur 4.10 EscalaGe in een teamgerichte organisatie (links) en een procesgerichte organisatie (rechts)	71
Figuur 5.1 ITOCO-model	76
Figuur 5.2 Het USM-procesmodel in generieke termen	77
Figuur 5.3 Het USM-procesmodel met Engelstalige procesGtels	79
Figuur 5.4 Het USM-procesmodel in kleur	80
Figuur 5.5 De proces-beslisboom voor het USM-procesmodel	81
Figuur 5.6 Het USM-procesmodel met acGviteiten	82
Figuur 5.7 Het USM-procesmodel met de vaste combinaGes van processtappen en de afbeelding van een workflow	83
Figuur 5.8 De beslisboom voor de USM-workflows	84
Figuur 5.9 Workflow type 1: Een wens voor aanpassing van de serviceafpraak aÑ andelen via een RFC en een service request	85
Figuur 5.10 Workflow type 2: Een RFC om een wijziging binnen de overeengekomen serviceafpraak af te handelen via een service request	85
Figuur 5.11 Workflow type 3 resp. 4: Een incident herstellen via een wijziging of rechtstreeks via een service request	85
Figuur 5.12 Workflow type 5: Afhandelen van een service request zonder tussenkomst van andere processen	85
Figuur 5.13 Workflow type 6: Een risico aÑ andelen via een aanpassing van een serviceafpraak (met een wens)	85
Figuur 5.14 Workflow type 7: Een risico aÑ andelen via een wijziging	85
Figuur 5.15 Workflow type 8: Een risico aÑ andelen via een service request	85
Figuur 5.16 De basisstructuur van USM-processen. Processen verschillen vooral in de (gekleurde) activiteiten in de body van het proces	90
Figuur 5.17 Indicatoren voor het meten van prestaGes (naar David Parmenter)	95
Figuur 5.18 Drie denkstappen naar sterke teksten	102
Figuur 6.1 De stappen in het proces CTM	106
Figuur 6.2 De stappen in het proces CHM	117

Figuur 6.3 Het RUF-model voor versiebeheer	125
Figuur 6.4 De stappen in het proces INC	129
Figuur 6.5 De lifecycle van een incident	134
Figuur 6.6 De stappen in het proces OPS	138
Figuur 6.7 De stappen in het proces RIM	148
Figuur 6.8 Voorbeeld van een Ishikawa-diagram	152
Figuur 7.1 Strategieformulering van een organisatie	157
Figuur 7.2 Governance en management (naar COBIT 5)	159
Figuur 7.3 Het Planning & Control paradigma	161
Figuur 7.4 De combinatie van hiërarchische structuur en proceslogica in de matrixorganisatie	163
Figuur 7.5 Domeinscheiding in een facilitair taakgebied	165
Figuur 7.6 Taakgebieden in een ketenopstelling	165
Figuur 7.7 Het SERVQUAL-model was in 1985 al gebaseerd op domeinscheiding	166
Figuur 7.8 De dramadriehoek bij domeinscheiding	167
Figuur 7.9 Domeinscheiding: beide domeinen gebruiken USM	169
Figuur 7.10 Een organisatie die USM toepast zonder domeinscheiding	169
Figuur 7.11 Funcgegescheiden domeinen als dienstverleners in een keten	171
Figuur 7.12 De sourcingcyclus	172
Figuur 7.13 Dramadriehoek opdrachtgever-leverancier-gebruiker	174
Figuur 7.14 Dramadriehoek opdrachtgever en 2 leveranciers	175
Figuur 7.15 Teams gebruiken processen	176
Figuur 7.16 Een praktische RACI	179
Figuur 7.17 Schaduwservices	185
Figuur 8.1 Schema'sche indeling van tools	188
Figuur 8.2 Selectiestrategieën voor tools	189
Figuur 9.1 Fasering van de USM-invoering	196
Figuur 9.2 Projectstructuur bij invoering in een kleine organisatie	197
Figuur 9.3 Projectstructuur bij invoering in een middelgrote organisatie	197
Figuur 9.4 Projectstructuur bij invoering in een grote organisatie	197
Figuur 9.5 Herhaalde USM-toepassing in een DevOps organisatiestructuur	203
Figuur 9.6 De USM-klankbordgroep	206
Figuur 9.7 Verschillende bloedgroepen in een shared service center	208



## LIJST VAN TABELLEN

Tabel 2-1 Voorbeelden van practices	19
Tabel 3-1 De axioma's van de Service-Dominant logic (naar Vargo & Lusch 2004)	37
Tabel 3-2 Indirecte versus directe proposities	39
Tabel 4-1 Processen bepalen de structuur van procedures en werkinstructies	61
Tabel 5-1 Template voor de workflow 'Herstellen via een wijziging'	86
Tabel 5-2 Standaard aandeling van het ontwikkelen en vastleggen van een standaard werkwijze (werkinstructie) met een workflowtemplate	88
Tabel 5-3 Voorbeeld van een impacttabel	97
Tabel 5-4 Voorbeeld van een urgentietabel	98
Tabel 5-5 Voorbeeld van een prioriteitenklassentabel	98
Tabel 5-6 Voorbeeld van een prioriteitenwaardentabel	99
Tabel 5-7 Een eenvoudiger prioriteitenklassentabel o.b.v. MoSCoW	99
Tabel 5-8 Veel gehanteerde communicatiemiddelen en -kanalen in relatie tot USM	100
Tabel 6-1 Risicomatrix (heatmap) voor prioritering van risico's	150
Tabel 7-1 RACI-tabel	180
Tabel 9-1 Waarden van het Agile Manifesto in relatie tot USM	201
Tabel 9-2 USM maakt agile werkwijzen mogelijk	202
Tabel 9-3 USM maakt Lean mogelijk	204

# LIJST VAN BEGRIPPEN

---

## 4

4 ogen principe · 164

---

## 5

5-Whys · 151

---

## A

aanmelder · 91  
 aanmeldformulier · 96  
 aanpassing van de dienstverlening · 43  
 aanpassingsvermogen · 42  
 aanvraag · 65  
 acceptatieomgeving · 120  
 accountability · 159  
 accountmanagement · 105  
 accountmanager · 183  
 acQviteit · 58, 61, 64  
 affinity mapping · 151  
 afgesproken openstellingsGjd · 41, 44, 181  
 afhankelijke samenleving · 8  
 afhankelijkheden & kwetsbaarheden analyse · 150  
 afmelden · 108  
 afsluiten · 91  
 afspreken · 77  
 agile · 125, 199  
 alert · 142  
 antecedent · 103  
 artefact · 96  
 aŐributen · 123  
 audit · 164

---

## B

back office · 17, 55  
 back-out · 125  
 balanced scorecard · 95  
 baseline · 125  
 bedreiging · 147, 151  
 bedrijfsdoel · 95  
 bedrijfsmiddelen · 58  
 beheercyclus · 171

beheerde infrastructuur · 47, 77, 81, 87, 109, 115, 122, 137, 152, 162, 191  
 beheerde infrastructuur component · 81, 122, 123  
 beheerde infrastructuur register · 81, 108, 122, 187, 191  
 bekwaamheid · 7  
 beleid · 160  
 beleving · 42  
 benchmark · 19  
 bereikbaarheid · 44  
 beschikbaarheid · 41, 44, 135, 147  
 beschikbaarheidsmanager · 183  
 beschikbaarstellingsGjd · 135  
 beslisboom · 81, 84  
 best effort · 42  
 best practice · 15, 18  
 BIR-beheerder · 183  
 BIR-model · 123  
 bouwsteen · 15, 58  
 BPM-tool · 93  
 brainstormen · 151  
 budgetsturing · 109  
 building informaQon management · 108  
 building informaQon model · 108  
 business case · 147, 152  
 business impact analyse · 150  
 business model canvas · 44  
 business process modeling · 89  
 business process modeling notation · 89  
 business process outsourcing · 172  
 business rule · 143  
 business-gericht · 5

---

## C

calamiteit · 42  
 call · 65  
 capability · 7  
 capaciteit · 42, 147  
 capaciteitsmanager · 183  
 categorie · 91  
 categoriseren · 91  
 catering · 78  
 change advisory board · 72, 118, 124  
 change coördinator · 183  
 change management · 78  
 change manager · 183  
 chapter · 200, 202  
 chronologische analyse · 151  
 classificeren · 91  
 coach · 195  
 communicatie · 50, 54, 99, 167

configuratiemanager · 123, 126  
conformance · 159  
concurrentie · 28, 42, 147  
concurrentie manager · 183  
concurrentieplan · 120  
contract management · 78, 105  
contractmanager · 183  
control · 11, 115  
coördinator · 68, 92  
critical success factor · 95  
cross-reference · 209  
cultuur · 21, 73  
customer excellence · 7, 9  
customer experience · 49  
customer journey · 205  
customer management · 105

---

### D

dagplan · 143  
database · 190  
deelservice · 35  
denkwijze · 37  
derde lijn · 17, 131  
derdelijns organisatie · 55, 181  
design thinking · 89, 204, 205  
DevOps · 167, 200, 202  
dienst · 15, 27  
dienstverlening · 27, 65, 80  
dienstverlening-coördinatie tool · 12, 187  
dissacifier · 51  
document · 97, 111, 192  
doel · 158  
domeinscheiding · 48, 137, 164  
doorberekening · 109  
down tijd · 128, 135  
draaiboek · 119  
dramadriehoek · 167, 174  
drempel · 141  
DVC-tool · 12, 93, 97, 187, 189

---

### E

economy of scale · 206  
economy of scope · 206  
eerste lijn · 17, 131  
eerstelijns organisatie · 55, 181  
eindgebruiker · 31  
eindklant · 31, 34  
empathie · 54  
end-to-end service · 35  
enterprise service management · 36  
enterprise service management architectuur · 9, 10, 22

enterprise service management systeem · 21, 36  
enterprise service management tool · 190  
escalatie · 70  
escalieren · 70  
evalueren · 92  
event · 141  
excitementi actor · 51  
expert servicedesk · 180  
externe klant · 32

---

### F

facilitair beheer · 32  
facilitaire services · 32, 33  
facility management · 32  
facility management informatie systeem · 36  
fall-back · 125  
fout-isolatie · 151  
framework · 16  
front office · 17, 43, 55  
functie · 21, 62  
functiegebruik · 162, 178  
functiescheiding · 47, 48, 65, 66, 67, 163, 168, 170  
functionaliteit · 40, 46, 107  
functioneel beheer · 164, 167  
functioneel ontwerp · 107, 108, 112, 117  
functionele aspecten · 40  
functioneren · 41, 46, 107  
functioneringsaspecten · 40

---

### G

gastvriendelijkheid · 56  
gastvrijheid · 43, 55  
gebruik · 29  
gebruiker · 27, 30  
gebruikers-acceptatietest · 120  
gebruikerservaring · 181  
gebruikersview · 46  
gebruikersvriendelijkheid · 55, 56  
gecentraliseerd · 181  
gedistribueerd · 181  
gedrag · 54, 73  
gedragsbeïnvloeding · 199  
gedragscode · 159  
gedwongen winkelnering · 52, 185  
gefragmenteerde samenleving · 8  
geïntegreerd · 1  
gekoppelde wijziging · 119  
generieke services · 47  
geschillenregeling · 54  
goal · 158  
goederen · 37

goederen-handelingen conġnuum · 37  
good practice · 18  
governance · 159  
guild · 200, 202

---

## H

handelingen · 55  
heatmap · 150  
helpdesk · 43, 55, 180  
helpdesktool · 189  
herstellen · 77  
hoofdincident · 129  
hospitality · 55  
houding, gedrag en cultuur · 8  
hygiënefactor · 51  
hypothese testen · 151

---

## I

identificatienummer · 107  
impact · 91, 97  
impactanalyse · 119  
impactlabel · 91, 97  
implementatieplan · 120  
in control · 164  
inbesteding · 172  
incident · 77, 81  
incident management · 78  
incidentmanager · 183  
infrastructuur · 91  
inkopen · 120  
innovatie · 147  
inrichten · 161  
inside-out · 7  
insourcing · 172  
intake · 195  
integraal · 2  
integrale service · 35  
integrated workplace management system · 36  
integratie van bedrijfsmiddelen · 59  
integratietest · 120  
interdisciplinair shared service center · 207  
interface · 29  
interne klant · 32  
interne werkspraak · 109, 112  
interoperabiliteit · 9, 24  
Ishikawa-diagram · 151  
IT-beheer · 167

---

## J

jaarplan · 143, 161  
juridische zaken · 78

---

## K

kalender · 137  
Kanban · 205  
kans · 150  
kennisdatabase · 97, 112, 133  
kennismanagement · 191  
kennismanager · 184  
Kepner-Tregoe · 151  
kernboodschap · 101  
keten · 33  
key performance indicator · 95  
key result indicator · 95  
KISS · 158  
klacht · 53, 105  
klachtenprocedure · 53  
klant · 27, 30  
klantbeheer · 105  
klantcontactcentrum · 55, 180  
klantgericht · 5, 151, 201, 204  
klantgerichte dienstverlening · 64  
Klant-Leverancier Interactie Model · 27  
klantreis · 88  
klanttevredenheid · 49, 52, 54, 92  
klantview · 46  
klantvriendelijkheid · 42, 55, 56  
knowledge base · 133  
known error · 154  
known opportunity · 154  
koppelvlak · 24  
kosten · 51, 109  
kwaliteit · 50  
kwaliteitsbeleving · 49  
kwaliteitsverbetering · 48

---

## L

Lean · 204  
leiderschap · 73  
leverancier · 27, 30  
leveranciersmanagement · 105  
leveranciersmanager · 183  
leveranciersview · 47  
lezersvragen · 102  
lifecycle · 134  
lifecyclefasen · 134  
lijn · 61, 67  
lijncoördinatie · 67

lijnmanagement · 48, 67, 170  
likelihood · 150  
loggen · 142

---

### M

maandplan · 143  
major incident · 130  
management · 160  
managementarchitectuur · 22  
managementmethode · 20  
managementsysteem · 8, 9, 21  
managementteam · 183  
manager · 68, 183  
matchen · 130  
matrixorganisaÇe · 168  
matrushka · 166  
mean Çime between failures · 135  
mean Çime between service incidents · 135  
medewerker · 30  
meervoudige wijziging · 118  
meerwaarde · 29, 40  
melding · 65, 77, 90, 96, 97, 181  
mensen · 58  
methode · 9, 20  
methodiek · 20  
methodologie · 20  
metriek · 94, 113, 126, 134, 145, 155  
middelen · 21, 60  
miÇgeren · 151  
moments of truth · 77  
monitoring · 123, 137, 141, 151, 159  
MoSCoW · 99

---

### N

netwerk · 34  
nomenclatuur · 125  
non-funcÇonele aspecten · 40

---

### O

objecÇve · 158  
offerte · 109  
onderhoudswindow · 124, 140  
onderliggende overeenkomst · 109, 112  
ondersteuning · 28, 29, 46, 107  
ontwikkelomgeving · 120  
opdrachtgever · 27, 30, 195  
openstelling · 181  
operaÇonal excellence · 1, 7  
operaÇonal level agreement · 109

operaÇoneel niveau · 161  
operaÇons management · 78, 137  
operator · 68, 123, 182  
oploggroep · 92, 105, 108, 112, 130, 141, 191  
opportunity · 147  
OPS-kalender · 124, 140  
organisaÇebesturingsmodel · 93  
organisaÇestructuur · 21, 162  
outcome · 3, 76, 107, 109  
output · 3, 76, 107, 109  
outside-in · 7  
outsourcing · 35, 172

---

### P

Pareto analyse · 151  
parkeervoorzieningen · 78  
partnermanagement · 105  
PDCA · 48, 205  
performance · 159  
performance indicator · 95  
personeelszaken · 78  
perspectief · 160  
planning · 140, 191, 195  
planning & control paradigma · 161  
portabiliteit · 42  
pracÇce · 76, 190  
prestatie · 95  
primaire taken · 32  
principe · 16, 18, 190  
prioriteit · 98  
prioriteitenklassentabel · 98  
prioriteitenwaardentabel · 91, 98  
prioriteren · 91  
proacÇef · 148  
problem management · 147  
procedure · 21, 60, 86  
proces · 21, 60, 64  
procescoördinatie · 65, 164  
procescoördinator · 68  
procesoordatabase · 97  
proceseigenaar · 66  
procesgericht · 68  
procesgerichte organisatie · 71  
procesmanagement · 48, 65, 89, 170  
procesmanager · 66, 72, 92, 94, 123, 124, 170  
procesmaÇg werken · 164, 170  
procesmodel · 61  
procesrapportage · 93  
procesteam · 196  
product · 15  
producÇe-acceptaÇetest · 120  
producÇeomgeving · 120  
producÇeve Çjd · 135  
profiel · 21, 62, 162, 178, 183  
profielenhuis · 162, 178

profielstructuur · 162, 178  
 projectgerichte organisatie · 69  
 projectgroep · 196  
 projectleider · 195

---

## R

RACI · 60, 63, 178  
 ramp · 42  
 rapportage · 59, 93  
 reactief · 147, 149  
 reactiesnelheid · 44  
 realiseren · 48, 65, 164, 167  
 records · 190  
 regels en richtlijnen · 21  
 register · 97  
 regressietest · 120  
 relatiebeheerder · 183  
 relatiebeheer · 105  
 reliability centered maintenance · 205  
 request catalogus · 46  
 request for change · 77, 92, 112, 122, 133, 154  
 requirement · 107  
 reservering · 109, 112  
 reserveringenregister · 118  
 resource · 3  
 re-sourcing · 172  
 restrisico · 147, 153  
 richten · 161  
 risico · 78, 81, 92, 147  
 risicobeheer · 147  
 risicoördinator · 183  
 risicodatabase · 153  
 risico-inventarisatie · 149, 154  
 risicomanager · 72, 183  
 risicomatrix · 150  
 risicoprofiel · 150  
 risico-scan · 149, 154  
 risk appetit · 147  
 risk management · 78, 147  
 rol · 21, 61  
 root cause analysis · 151  
 routeren · 131  
 rouwe · 195  
 RUF-model · 125  
 runbook automatisch · 46, 143

---

## S

samengestelde wijziging · 119  
 samenwerking · 8, 9  
 safsfier · 51  
 schaalbaarheid · 42  
 schaduwservices · 185

schakel · 9  
 SCOPAFIJTH · 33  
 scrum · 200  
 security · 42  
 security officer · 183, 210  
 securitymanager · 183, 210  
 self-service · 88  
 self-service portaal · 182, 191  
 self-servicedesk · 19, 182, 191  
 service · 15, 27, 37, 91  
 service blueprinting · 89, 205  
 service excellence · 1, 7, 9  
 service integration and management · 36  
 service level · 112  
 service level agreement · 109  
 service management office · 67, 180, 183  
 service request · 77, 81, 137  
 service tree · 46  
 servicecatalogus · 45, 91, 112, 139  
 servicedegradatie · 128, 132, 135  
 servicedesk · 43, 55, 72, 180, 182  
 servicedeskmanager · 183  
 servicedeskmedewerker · 183  
 servicedesktool · 12, 187, 189  
 servicedomein · 33  
 service-ecosysteem · 34  
 servicegericht · 5  
 servicekwaliteitskenmerken · 42  
 servicemanagementarchitectuur · 15, 22, 213  
 servicemanagementmethode · 20, 75  
 servicemanagementsysteem · 21, 213  
 servicemanager · 183  
 serviceorganisatie · 15  
 serviceovereenkomst · 47, 77, 91, 98, 105, 109, 112  
 serviceproposities · 45, 57  
 servicerapportage · 93, 107, 139  
 services-team · 196  
 serviceteam · 202  
 severity · 150  
 shared service center · 206  
 shiP leP · 19  
 single point of contact · 180  
 Six Sigma · 89, 205  
 sjabloon · 191, 192  
 skilled servicedesk · 180  
 slecht opdrachtgeverschap · 175  
 SMART · 158  
 snelheid · 42  
 sourcingcyclus · 172  
 special interest group · 202  
 specificeren · 48, 65, 164, 167  
 specifieke services · 47  
 sponsor · 27  
 sprint · 200, 201  
 squad · 200, 202  
 standaardisatie · 47, 48, 59, 61, 171  
 standaardwijziging · 118, 119

storing · 43  
storing melding · 52, 77  
strategisch niveau · 161  
stuurgroep · 196  
supplier management · 105  
supportverzoek · 181  
swarming · 18  
systeem · 21  
systeemdenken · 23, 24  
systeemgericht · 5

---

## T

taak · 61  
taakgebied · 33  
taakscheiding · 163  
taaksch niveau · 161  
taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden ·  
21, 62, 86, 177  
target · 158  
team · 162, 176  
teamcoördinatie · 67, 164  
teamcoördinator · 68  
teamgericht · 68  
technisch ontwerp · 108, 112  
technologie · 58  
technologiebeheer · 164, 167  
technologiegericht · 4  
tekststrategie · 99, 100  
tekstvoorbereidingsformulier · 100  
template · 191  
testcriteria · 120  
testdoel · 126  
testgeval · 126  
testomgeving · 120  
testplan · 120, 126  
testrapport · 120, 126  
testresultaat · 126  
testscript · 126  
teststrategie · 120  
testtechniek · 126  
theory of constraints · 205  
ticket · 65  
toegevoegde waarde · 2, 4  
toeleverancier · 105, 109, 112  
toezicht · 159  
toolspecialist · 195  
tool-team · 196  
total cost of ownership · 110  
total productive maintenance · 205  
treintje · 83  
tribe · 200, 202  
trigger · 65  
tweede lijn · 17, 131  
tweedelijns organisatie · 55, 181

---

## U

uitbesteding · 172  
uitvoerder · 68  
uitvoeren · 77  
uitwijkplan · 120, 130  
underpinning contracts · 109  
unit test · 120  
unskilled servicedesk · 181  
upGme · 135  
urgente wijziging · 118  
urgente · 91, 97  
urgente tabel · 91  
user experience · 49, 181  
USM-invoeringsmethode · 194  
USM-klankbordgroep · 205  
USM-scan · 195

---

## V

value in exchange · 37  
value in use · 37  
value proposition canvas · 44  
veiligheid · 42, 147  
vendor lock-in · 173  
verandermanagement · 198  
verantwoordelijkheidsscheiding · 163  
verantwoording · 159  
verbeteracties · 92  
verbeteren · 78  
verbeterkans · 147, 151  
verbetersprint · 92, 195, 200, 206, 209  
verbonden samenleving · 8  
verificatieplan · 143  
verrekening · 109  
verrichten · 161  
versie · 125  
versiebeheersysteem · 125  
vertrouwelijkheid · 42  
verwachting · 49  
verzoek · 65  
V-model · 178  
volgnummer · 91  
volwassenheidsniveau · 7  
voorspelbare prestaties · 59  
voorziening · 28, 37, 40, 46, 137, 191

---

## W

waakdienst · 181  
waarde · 1, 2, 3  
waardeketen · 88  
waardepropositie · 44

- waarschijnlijkheid · 150
- wagonnetje · 83
- watarmeloen-effect · 113
- waterval · 199
- weekplan · 143
- wens · 77, 81, 105
- werkinstructie · 21, 60, 84, 86
- werkwijze · 10, 15, 16, 21, 24, 60, 76, 85, 171
- wijzigen · 77
- wijziging · 43, 81
- wijzigingenkalender · 119, 124, 125
- wijzigingscoördinator · 126
- wijzigingsmanager · 126
- wijzigingsverzoek · 77
- window · 140
- workaround · 122, 131
- workflow · 10, 75, 80, 81, 91
- workflow type 1 · 84, 94, 116, 139
- workflow type 2 · 84, 94, 139
- workflow type 3 · 84, 116, 128, 131, 139
- workflow type 4 · 84, 94, 128, 131
- workflow type 5 · 84, 94
- workflow type 6 · 84, 107, 152
- workflow type 7 · 84, 116, 152
- workflow type 8 · 84, 139, 152
- workflowcoördinator · 170
- workfloweigenaar · 170
- workflowmanagement · 89
- workflowmanager · 94, 170
- workflowmatig werken · 170
- workflowrapportage · 93
- workflowtemplate · 85