

ORGANISATIE ONTWIKKELING

In deze uitgave:

Service Management

- **Wat is het?**
- **Hoe kan het effectief worden toegepast?**
- **Wanneer wordt het correct toegepast?**

Beantwoording van deze vragen, en meer, komt aan bod binnen deze uitgave. Het betreft Service Management van diverse aard, binnen uiteenlopende organisaties, zoals ICT dienstverlening, financiële- en medische

dienstverlening en dienstverlening door de overheid.

Het merendeel van de inhoud van deze uitgave is eerder uitgegeven in een boekje, getiteld: *Service Management Essentials* (2013).



ORGANISATIE ONTWIKKELING

Organisatie Ontwikkeling is een elektronisch blad voor professionals die op een of andere wijze te maken hebben met organisatie-ontwikkeling, professionalisering, ontplooiing van organisatieleden, systeemimplementatie of verandermanagement. Het blad is gericht op bestuurders, managers, opleiders, HRM medewerkers, verandermanagers en adviseurs.

In dit blad kunnen onderwerpen aan bod komen, zoals:

- Organisatie-inrichting
- Implementatie van systemen
- Verandermanagement
- Lerende organisatie
- Cultuurverandering
- Leiderschap en volgerschap
- ICT als organisatieonderdeel

Deze uitgave is volledig gewijd aan het onderwerp **Service Management**

Eventuele vragen of opmerkingen kunt u richten tot: uitgeverij@vansomeren.com

Advies & Bedrijfstraining aan:

Dienstenontvangers

Voorbeelden:

- Stellen van uw organisatorische doelen waar Service Management op gericht moet zijn;
- Formuleren van duidelijke, eenduidige doelen;
- Maken van goede afspraken (SLA) tussen dienstenontvanger en dienstverlener(s) en onderhandelen over te leveren diensten, voorwaarden en prijs.

Dienstverleners

Voorbeelden:

- Duiden van de organisatorische doelen van uw cliënten, waar uw Service Management op gericht moet zijn;
- Interpreteren van geformuleerde doelen en duiden van mogelijke consequenties daarvan voor Service Management;
- Maken van goede afspraken (SLA) tussen uw organisatie en de dienstenontvanger, zodanig dat gemaakte afspraken duidelijk zijn, en tijdig, goed en aantoonbaar zijn na te komen.

Opleiders

Voorbeelden:

- Overdragen op uw deelnemers en studenten van relevante kennis en vaardigheden over organisatorische doelen en afspraken ten behoeve van Service Management;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



- **Wat is service management?** **4**
Definitie van service management en betekenis daarvan voor de praktijk
- **Bereiken van gewenste doelen** **5**
Hoe kunnen met Service Management gewenste doelen worden bereikt?
- **Correcte Dienstverlening** **7**
Wanneer vindt dienstverlening op correcte wijze plaats? Deze vraag wordt beschouwd zowel vanuit de positie van dienstverlener, als van die van dienstenontvanger.
- **Bestrijden van (ver)storingen** **9**
Hoe kunnen (ver)storingen in de dienstverlening optreden en hoe kunnen deze worden voorkomen?
- **Kostenbeheersing** **11**
Risicofactoren betreffende kostenbeheersing.
- **Calamiteitenbeheer** **13**
Volgens Murphy's Law gaat alles dat mis kan gaan, ooit een keer mis. Hoe kan men daar, in relatie tot Service Management, rekening mee houden?
- **Toekomstbestendigheid** **15**
Om niet voortdurend achter de feiten aan te hollen, moet Service Management vandaag, zijn voorbereid op morgen.
- **Aanverwante publicaties** **17**

Wat is service management?

Service Management is:

Er voor zorg dragen dat de juiste maatregelen zijn genomen om, gezien de beschikbare middelen, het hoogst mogelijke niveau van dienstverlening te verzekeren en er voor te zorgen dat deze maatregelen van kracht blijven.

In de praktijk betekent dit onder meer er voor zorgen dat ...

- Met de dienstverlening het gewenste doel wordt bereikt;
- Dienstverlening op correcte wijze plaats vindt;
- (Ver)storingen in de dienstverlening op adequate en effectieve wijze worden bestreden;
- De kosten van dienstverlening niet hoger zijn dan noodzakelijk (maximaal investeringsrendement);
- Effectieve voorbereidingen zijn getroffen om de gevolgen van calamiteiten het hoofd te bieden;
- De dienstenorganisatie gereed is om toekomstige organisatorische ontwikkelingen te ondersteunen.



Bereiken van gewenste doelen

Hoe kunnen met Service Management gewenste doelen worden bereikt?

Essentieel voor beantwoording van deze vraag is onder meer:

- Weet welke doelen gewenst zijn;
- Formuleer de gewenste doelen duidelijk en eenduidig;
- Maak goede afspraken tussen dienstverlener en dienstenontvanger.

Gewenste doelen

Niet zelden constateert men binnen een organisatie behoefte aan (interne of externe) dienstverlening, zonder eigenlijk precies te weten welke specifieke doelen met die dienstverlening moeten worden nagestreefd.

De behoefteconstatering pleegt dan persoonlijk en emotioneel te zijn, bijvoorbeeld gericht op wegneming van onzekerheid bij organisatieleden. De organisatorische doelen welke met de dienstverlening moeten worden nagestreefd, zijn niet altijd eenvoudig te duiden.

Formuleren van doelen

Als doelen van dienstverlening niet, of onduidelijk, zijn geformuleerd, kan men die dienstverlening onmogelijk doeltreffend en doelmatig laten plaatsvinden. Ook wanneer wensen of aanbiedingen anders zijn geformuleerd dan ze eigenlijk zijn bedoeld, zal onvrede in de relatie tussen dienstverlener en dienstenontvanger vrijwel zeker voorkomen.

Goede afspraken

Wanneer iemand bepaalde goederen koopt, verwacht die meestal niet méér goederen te ontvangen dan het afgesproken aantal. Mensen die die diensten afnemen, verwachten soms wel dat de aard en de mate van de te verkrijgen dienstverlening onbeperkt is. Zij verwachten

maximale dienstverlening, of in ieder geval optimale dienstverlening. Maximale dienstverlening is zelden mogelijk en optimale dienstverlening is meestal te subjectief om objectieve afspraken mogelijk te maken. Afspraken ten behoeve van dienstverlening moeten voldoen aan SMART-criteria. De afspraken moeten dus zijn:

- **Specifiek:** Welke specifieke diensten moeten waar, wanneer, door wie, op welke wijze, hoe lang, hoe vaak, onder welke voorwaarden worden geleverd?
- **Meetbaar:** Hoe kan worden vastgesteld of gemaakte afspraken zijn nagekomen?
- **Acceptabel:** Voldoen de afspraken aan geldende normen van fatsoen en wetgeving? Worden met de gemaakte afspraken de belangen van zowel de dienstenontvanger als die van de dienstverlener voldoende behartigd? (Zijn de prijs, voorwaarden en dienstenniveau met elkaar in balans?)
- **Realistisch:** Zijn de gevraagde diensten leverbaar, of zijn er afspraken gemaakt welke niet (volledig) kunnen worden nagekomen?
- **Tijdgebonden:** Binnen welke termijn moeten de diensten zijn geleverd, wanneer gaat die termijn in en welke uitzonderingen zijn er? (Zie tevens bovenstaand bij *Specifiek*.)



Correcte Dienstverlening

Wanneer vindt dienstverlening op correcte wijze plaats?

Over het antwoord op deze vraag kunnen dienstverleners en dienstenontvangers van mening verschillen. Zo kunnen dienstenontvangers geleverde diensten als onvoldoende beschouwen, terwijl de betreffende dienstverleners vinden dat zij meer hebben gedaan dan hun opdrachtgevers van hen mochten verwachten. In dat laatste zit vaak de crux:

Dienstenontvangers verwachten vaak méér te krijgen dan het geleverde dienstenniveau.

Hier zijn enkele belangrijke oorzaken voor aan te wijzen, zoals:

1 De opdrachtgever relateert de dienstverlening niet aan gemaakte afspraken en verwacht meer te ontvangen dan wat met de opdrachtnemer is afgesproken;

2 Afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het niveau van de te leveren diensten zijn onduidelijk;

3 Afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het niveau van de te leveren diensten zijn onvoldoende bekend bij, of worden slecht begrepen door de dienstenontvangers, waardoor zij meer verwachten dan is afgesproken;

4 Afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het niveau van de te leveren diensten zijn onvoldoende bekend bij, of worden slecht begrepen door de dienstleverancier, waardoor zij minder leveren dan is afgesproken;

5 Afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het niveau van de te leveren diensten zijn bij beide partijen duidelijk, maar één van de

partijen is, of beide partijen zijn, ontevreden over de gemaakte afspraken, waardoor dienstenleveranciers de afspraken slecht nakomen, of waardoor dienstenontvangers ontevreden zijn, ondanks dat de gemaakte afspraken prima zijn nagekomen.

Het antwoord op de vraag: *“Wanneer vindt dienstverlening op correcte wijze plaats?”* luidt: “Wanneer de dienstenleverancier de gemaakte afspraken nakomt.”

Echter, uit de zojuist gegeven opsomming zal duidelijk zijn dat het nakomen van gemaakte afspraken geen

garantie is voor tevreden klanten. Daartoe is in sommige gevallen méér nodig, zoals:

- Meer bekendheid geven aan de inhoud van de gemaakte afspraken en de gevolgen en beperkingen daarvan ten aanzien van de dienstverlening (Expectation Management);
- Voldoende controle op correcte naleving van gemaakte afspraken (Logging & Monitoring);
- Heronderhandelen van afspraken over het te leveren dienstenniveau (Service Level Agreement).

Wij bieden ondersteuning aan:

Dienstenontvangers, in het:

- Vinden van de oorzaak van uw ontevredenheid als dienstenontvanger;
- Zoeken van oplossingen en het toepassen van die oplossingen in de praktijk;

Dienstverleners, in het:

- Vinden van de oorzaak van ontevredenheid bij dienstenontvangers;
- Zoeken van oplossingen en het toepassen van die oplossingen in de praktijk;

Opleiders, in het:

- Overdragen van relevante kennis en vaardigheden;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden, inclusief afname van praktijkexamens;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



Bestrijden van (ver)storingen

Dienstverlening kan door diverse oorzaken worden verstoord. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

De opdrachtgever bemoeilijkt de dienstverlening of faciliteert dat onvoldoende.

Voorbeelden:

De opdrachtgever verstrekt de dienstverlener geen toegang tot locaties waar diensten moeten worden geleverd, of – tot apparatuur waarop dienstverlening moet plaatsvinden; de opdrachtgever voorziet de dienstverlener niet van informatie welke van belang is voor het verlenen van de diensten; de opdrachtgever werkt onvoldoende mee aan activiteiten welke (ver)storingen in de dienstverlening kunnen doen afnemen, of – teniet doen.

De dienstverlener heeft niet de juiste organisatorische maatregelen genomen om de dienstverlening volgens afspraak te continueren;

Onvolkomenheden in de bedrijfsvoering van de dienstverlener en/of in de wijze waarop zij haar diensten verleent, werkt (ver)storingen in de dienstverlening in de hand, of verhoogt het risico daarop tot onacceptabel niveau.

Voorkomen is beter dan genezen. Alle betrokkenen hebben hun eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het is van belang dat die taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over en weer goed op elkaar worden afgestemd en ondubbelzinnig duidelijk wordt gemaakt onder alle betrokkenen. Het maken van goede afspraken vooraf, kan achteraf veel wrijving voorkomen. Zo kan men in de afspraken duidelijke voorwaarden kenbaar maken waar een opdrachtgever aan moet voldoen om in

aanmerking te (blijven) komen voor het ontvangen van dienstverlening. Dergelijke afspraken kan men ook maken met dienstverleners, waarbij men eveneens kan denken aan

boeteclausules voor het geval niet (tijdig) aan de gemaakte afspraken wordt voldaan, of het openbaar maken van wanprestaties van dienstleveranciers.

Wij bieden ondersteuning aan:

Dienstenontvangers, in het:

- Kiezen van de juiste dienstverlener voor specifieke dienstenbehoeften;
- Onderzoeken van de voorwaarden waar opdrachtgevers aan moeten voldoen om de dienstverlening zo ongestoord mogelijk te laten plaatsvinden;
- Onderzoeken van de risico's van (ver)storingen in de dienstverlening en het afdekken van die risico's.

Dienstverleners, in het:

- Nemen van de juiste organisatorische maatregelen om uw afspraken blijvend na te kunnen komen;
- Opzetten en inrichten van uw dienstverlening ten behoeve van specifieke cliënten;
- Coachen en adviseren van uw dienstverleners in de praktijk.

Opleiders, in het:

- Overdragen van relevante kennis en vaardigheden;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden, inclusief afname van praktijkexamens;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



Kostenbeheersing

Zowel voor dienstenontvangers (opdrachtgevers) als voor dienstenleveranciers (opdrachtnemers) is het belangrijk dat de kosten van dienstverlening niet hoger zijn dan noodzakelijk is.

Voor dienstenontvangers is het van belang dat de rekening die zij voor dienstverlening gepresenteerd krijgen direct in relatie staat tot de werkelijke kostprijs van die dienstverlening. Indien, bijvoorbeeld, de hoogte van die rekening voor het merendeel bestaat uit winst voor de dienstverlener, dan kan men zich terecht afvragen of de opdrachtgever voldoende 'waar voor zijn geld krijgt'.

Voor dienstenontvangers is het eveneens van belang dat de kosten voor dienstverlening niet hoger zijn dan het investeringsrendement van die dienstverlening. Soms is het (laten) verlenen van bepaalde diensten bedrijfsmatig inefficiënt, omdat de baten van de dienstverlening te gering

zijn, of omdat betere alternatieven beschikbaar zijn.

Voor dienstenleveranciers is het van belang dat hun opbrengsten voldoende hoger zijn dan hun kosten. Hoewel dat wellicht vanzelfsprekend klinkt, blijkt in de praktijk het risico groot dat hier niet aan wordt voldaan. Vooral wanneer dienstverleners veel concurrentiedruk ervaren, is hun wens om opdrachten binnen te halen soms zo sterk dat zij daarvoor onverantwoord lage prijzen vragen. Wanneer zij vervolgens voor onvoorziene kosten worden geplaatst, kan dat directe invloed hebben op de continuïteit van hun onderneming, en daarmee uiteraard op de continuïteit van hun dienstverlening aan hun cliënten.

Wij bieden ondersteuning aan:

Dienstenontvangers, in het:

- Nagaan of het bedrijfsmatig verstandig is om bepaalde diensten te (laten) leveren;
- Vaststellen of gevraagde prijzen voor bepaalde dienstverlening redelijk zijn.
- Voeren van prijsonderhandelingen met dienstverleners.

Dienstverleners, in het:

- Efficiënt en effectief leveren van diensten middels onderzoek, advies en coaching;
- Leren om tijdig 'Nee' te verkopen.

Opleiders, in het:

- Overdragen van relevante kennis en vaardigheden;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden, inclusief afname van praktijkexamens;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



Calamiteitenbeheer

Er kan altijd iets misgaan.

Sommige nadelen zijn beter te voorzien dan andere. Sommige problemen kan men vrij eenvoudig voorkomen, andere problemen kan men niet (tegen acceptabele kosten) voorkomen. Wanneer het écht misgaat, is deugdelijk calamiteitenbeheer het verschil tussen wanhopig de handen in de lucht steken, en doeltreffend de handen uit de mouwen steken.

Om deugdelijk calamiteitenbeheer te voeren moeten effectieve voorbereidingen worden getroffen om de gevolgen van calamiteiten tijdig het hoofd te bieden.

In het kader van Service Management is calamiteitenbeheer zelden uitsluitend een aangelegenheid van dienstverleners. Opdrachtgevers dragen hierbij zelf ook eigen verantwoordelijkheid.

In het kader van calamiteitenbeheer moeten onder meer de volgende vragen beantwoord worden:

- Wat kan mis gaan?
- (Hoe) kunnen we ons daar tegen wapenen?
- Wat gaat (ons) dat kosten en in welke mate zijn daarmee de risico's afgedekt?
- Is het verstandiger om te proberen om bepaalde rampen te voorkomen, of is het beter om zo goed mogelijk om te gaan met de gevolgen van rampen wanneer deze zich voordoen. Of moeten wij misschien beide doen?

Het antwoord op de laatst vermelde vraag kan worden verkregen op grond van een reeks kosten-baten afwegingen. Een dergelijk antwoord heeft een beperkte geldigheidsduur, omdat omstandigheden aan verandering onderhevig zijn, waardoor de uitkomst van bepaalde kosten-baten afwegingen op een ander moment anders kan zijn. Bovendien kunnen dergelijke kosten-baten afwegingen een hoog subjectief karakter hebben, doordat verschillende mensen zowel kosten als baten anders kunnen waarderen.

Wij bieden ondersteuning aan:

Dienstenontvangers, in het:

Wij kunnen u onder meer ondersteunen in het:

- Inventariseren van mogelijke calamiteiten;
- Onderzoeken van mogelijkheden om zich tegen calamiteiten te wapenen;
- Maken van kosten-baten analyses;
- Maken van goede afspraken met dienstverleners.

Dienstverleners, in het:

- Inventariseren van mogelijke calamiteiten;
- Onderzoeken van mogelijkheden om calamiteiten af te wenden;
- Onderzoeken van mogelijkheden om doeltreffend en doelmatig om te gaan met de gevolgen van calamiteiten;
- Maken van kosten-baten analyses;
- Maken van goede afspraken met opdrachtgevers.

Opleiders, in het:

- Overdragen van relevante kennis en vaardigheden;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden, inclusief afname van praktijkexamens;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



Toekomstbestendigheid

De tijd en het tij wachten op niemand.

Organisaties veranderen, markten veranderen en behoeften veranderen. Een dienstenniveau dat vandaag is afgesproken, kan – bij wijze van spreken – morgen al niet meer toereikend zijn, of juist overvloedig zijn.

Opdrachtgevers zitten niet graag vast aan contracten met dienstverleners voor dienstverlening waar zij geen behoefte meer aan hebben.

Dienstverleners zitten niet graag vast aan contracten met opdrachtgevers voor dienstverlening welke zij eigenlijk niet

meer willen leveren, omdat zij met hun onderneming een andere richting uit willen. Ook zitten zij niet graag vast aan contracten voor dienstverlening welke zij feitelijk niet meer kunnen leveren omdat de materie inmiddels te complex is geworden of omdat de werkzaamheden te arbeidsintensief zijn geworden.

Om toekomstbestendigheid te bevorderen, moet worden voorkomen dat dienstverleners en dienstenontvangers tijdens de contractperiode 'uit elkaar groeien'. Enkele voorbeelden van maatregelen welke daartoe genomen kunnen worden zijn:

- *Maak flexibele afspraken zodat partijen geen 'slaaf' van eerdere, eigen afspraken worden;*
- *Begrens de werkdruk van de dienstverlener, bijvoorbeeld door een maximum te stellen aan het aantal dagelijkse of periodieke dienstverleningsverzoeken;*
- *Zorg voor goede, tijdige uitwisseling van informatie tussen partijen onderling, over bijvoorbeeld beoogde koersverandering bij opdrachtgevers of dienstverleners;*

- *Tijdig, relevant scholen en bijscholen van medewerkers om aan veranderende kennisbehoeften en vaardigheidsbehoeften te voldoen.*

Wij bieden ondersteuning aan:

Dienstenontvangers, in het:

- Ontwikkelen van een toekomstvisie en het bedenken van mogelijke toekomstige dienstenbehoeften;
- Maken van flexibele afspraken met dienstenleveranciers om op gepaste wijze met toekomstige veranderingen om te gaan;
- Opstellen en invoeren van monitoring om te voorkomen dat dienstverlening en behoeften te ver uiteen groeien.

Dienstverleners, in het:

- Nagaan hoe in de toekomst behoeften van cliënten kunnen veranderen en hoe daar op adequate wijze mee kan worden omgegaan;
- Maken van flexibele afspraken met opdrachtgevers waarmee wordt voorkomen dat in de toekomst niet meer aan gestelde eisen kan worden voldaan;
- Opstellen en invoeren van monitoring om te voorkomen dat dienstverlening en behoeften te ver uiteen groeien.

Opleiders, in het:

- Overdragen van relevante kennis en vaardigheden;
- Beoordelen van uw leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Ontwikkelen en vervaardigen van leermiddelen en toetsingsmiddelen;
- Toetsen van kennis en vaardigheden, inclusief afname van praktijkexamens;
- Coachen en adviseren van opleiders en examinatoren.

<http://www.vansomeren.com>



Aanverwante publicaties:

Van dezelfde auteur als van deze uitgave, dhr. dr. mr. R. Van Someren, verschenen onder meer de volgende aanverwante publicaties:

De reeks Informatica en Management, bestaande uit de boeken:



IT Governance

ISBN/EAN: 9789079641017

Acquireren van Informatiesystemen

ISBN/EAN: 9789079641024

Implementeren van Informatiesystemen

ISBN/EAN: 9789079641017

Beheren van Informatiesystemen

ISBN/EAN: 9789079641048

Over Ondernemen

ISBN/EAN: 9789080877474

Praktische kennis en informatie over ondernemen binnen alle levensfasen van een onderneming.



Wilt u meer informatie?

Ons E-mail adres is: info@vansomeren.com

Voor overige contactgegevens, zie:

<http://www.vansomeren.com>