

Een kostbare vergissing

‘Wij willen achteraf bezien toch geen arbitrage, want dat is een veel te dure procedure in relatie tot het financiële belang’, vonden een ICT-leverancier en zijn klant allebei. Zij hadden hun conflict aangekaart bij hun advocaten. Die wilden aanvankelijk – zoals bepaald was in de toepasselijke Algemene Voorwaarden van de FENIT (2003) – een SGOA-arbitrage aanhangig maken. Bij navraag bleek dat naast de administratiekosten, die te vergelijken zijn met het griffiegeld van de rechtbank, gewoonlijk een voorschot in de ordegrrootte van tienduizend euro gevraagd wordt voor het honorarium van de arbiters. Het conflict ging maar om zo’n 50 mille ‘en dus’ vonden beide partijen de kosten van arbitrage veel te hoog. Mediation zagen zij niet zitten, omdat de zaak voor hen glashelder was. Zij waren allebei van mening dat de rechter hen zonder meer volledig in het gelijk zou stellen. Daarom besloten zij de gang naar de gewone rechter te maken. Daarmee week de leverancier af van de algemene voorwaarden van zijn brancheorganisatie, die een zogenaamd arbitraal beding bevatten, voor het geval een ICT-mediation niet slaagt. Geeft de brancheorganisatie daarmee dan een select advies aan haar leden? Of worden de kosten van arbitrage verkeerd ingeschat?



Arbitrage lijkt wellicht duur, maar de advocaatkosten zijn spectaculair lager

Over de duur en de duurte van rechtszaken en arbitrage bestaan veel misverstanden. Arbiters moeten per uur betaald worden. Dat kan aardig oplopen, want arbiters rekenen, net als advocaten, stevige uurtarieven. De gang naar de rechter lijkt dan ook in eerste instantie goedkoper, omdat rechters door de overheid betaalde ambtenaren zijn. Maar de totale kosten van een gerechtelijke procedure kunnen tot astronomische bedragen oplopen. Ze zijn vooraf met geen mogelijkheid in te schatten en degene die gelijk krijgt, kan niet meer dan een klein deel van zijn advocaatkosten vergoed krijgen. In de hier geschetste zaak bleken partijen een kostbare vergissing gemaakt te hebben. De procedure verliep aanvankelijk vlot, maar nadat er uitvoerig schriftelijk en mondeling gedebatteerd was over de juridische aspecten van de zaak, riep de rechter de hulp van een deskundige in, omdat hij de zaak technisch ingewikkeld vond. Dat vertraagde de procedure en verhoogde de kosten daarvan, omdat het aantal malen dat de advocaten in actie moesten komen nog verder toenam. Ook bij het deskundigenonderzoek zelf was de inbreng van de advocaten noodzakelijk, temeer omdat de deskundige niet op zijn taak berekend bleek te zijn. Dat was een gerespecteerde ICT’er, maar niet gewend om te acteren in de context van een juridische procedure. Het conceptrapport leidde tot livijge commentaren van de beide advocaten daarop. Ook op de definitieve versie was veel aan te merken. Het rapport kon, volgens de leverancier, geen basis zijn voor de te nemen beslissing. Die conclusie deelde de rechtbank. De deskundige had namelijk grove procedurele fouten gemaakt en drie jaar nadat de procedure aangespannen was, schreef de rechter in zijn tussenvonnis: ‘Het is begrijpelijk dat Gedaagde het vertrouwen in de onpartijdigheid van deze deskundige heeft verloren. Reeds daarom zal hem niet worden bevolen een nadere toelichting op zijn rapport te geven, maar zal een andere deskundige moeten worden benoemd, waarvan de kosten wederom door Eiser zullen moeten worden voorgeschoten.’ Ruim een jaar later lag er een eindvonnis. Partijen kregen beide voor een deel gelijk en moesten hun eigen kosten dragen. En die waren vanwege het inzetten van twee deskundigen en alle uren die hun advocaten erin moesten steken, zeer aanzienlijk.

Arbitrage lijkt misschien duur, omdat de arbiters betaald moeten worden, maar de advocaatkosten zijn bij arbitrage spectaculair lager, omdat arbitrage veel minder proceshandelingen kent en arbiters zelf deskundig zijn op het onderhavige vakgebied. De totale kosten van een arbitrale procedure zijn daardoor voor de procederende partijen, bijna per definitie, aanzienlijk lager dan van een gerechtelijke procedure. ICT-Office, de koepel waarin de FENIT is opgegaan, heeft dus het beste met zijn leden voor, door arbitrage te adviseren, als mediation geen oplossing biedt.

Ben Slijk (www.slijk.nl) is beëdigd informaticadeskundige (lid NVBI), NMI-gecertificeerd mediator en LRGO-geregistreerd gerechtelijk deskundige. Hij is sinds 1992 in verschillende functies betrokken bij het oplossen van geschillen over ICT. Eens per maand schetst Slijk een geval uit de praktijk.

Is het onderscheid tussen applicatiebeheer en technisch beheer, en tussen die twee en functioneel beheer nog zinvol? Als dit onderscheid in de praktijk niet meer relevant is, heeft dat gevolgen voor het toepassen van frameworks. Door te blijven denken in deze traditionele onderverdeling, zeggen **Michiel Croon, Julius Duijts** en **Paul Leenards**, wordt de professionalisering van organisaties tegengewerkt.

Modern beheer: andere frameworks

Klassieke tegenstelling tussen technisch beheer en applicatiebeheer staat goed besturen IT-organisatie in de weg

Door de traditionele positionering van frameworks als ITIL, ASL en BiSL, volgens het model van prof. dr. ir. M. Looijen, worden IT-organisaties niet geholpen om verder te professionaliseren. Door terug te vallen op dit model wordt het denken over vraagstukken rondom vraag en aanbod, regie en uitvoer en klant en leveranciers beperkt. In plaats van te blijven zoeken hoe frameworks als ITIL en ASL en ASL op elkaar aansluiten, is het beter om vast te stellen hoe de business het best geholpen kan worden. Recentelijk was deze traditionele weergave herkenbaar in het artikel ‘Op zoek naar de balans tussen ITIL, ASL en BiSL’ door Ton van Lieshout in de Automatisering Gids (26 september 2008). De genoemde balans is gebaseerd op het model van Looijen, dat dateert uit het midden van de jaren negentig. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen applicatiebeheer en technisch beheer en ook tussen deze twee beheerdomeinen en functioneel beheer, zoals onder meer beschreven in Looijens boek ‘Beheer van Informatiesystemen’. Het model heeft zeker toegevoegde waarde gehad bij het verder denken over de inrichting van beheer. Meer dan tien jaar later is het echter de vraag of deze indeling nog iets toevoegt aan de huidige situatie waarin veel IT-organisaties zich bevinden. Applicatiebeheer en technisch beheer zijn naar elkaar toe gegroeid en vanuit businessperspectief in elkaar overgegaan (zie kader). Voor de klantorganisatie van IT is het onderscheid tussen technisch en applicatiebeheer niet vanzelfsprekend, omdat ze een integrale IT-dienst willen afnemen. In de praktijk merken ze wel dat er binnen de IT-organisatie nog veel gescheiden werelden zijn met elk een eigen taal. Dit leidt tot afstemmingsproblemen waardoor projecten niet goed lopen en problemen niet worden opgelost. Vanuit businessperspectief spreken ze binnen IT niet zozeer meerdere talen, maar zijn het verschillende variaties (dialekten) van dezelfde taal. Het creëren van verschillende frameworks voor onderdelen van dezelfde IT-organisatie is niet nodig. Er zijn nog veel bedrijven en organisaties die onvoldoende in staat zijn hun IT-organisatie een goede vraag te stellen en uit te leggen wat ze nu werkelijk nodig hebben. Voor een leverancier is het uitermate vervelend dat een klant niet weet wat hij nu precies wil. Je ziet dan ook IT-organisaties steeds zoeken naar manieren om hun afnemers uit te leggen hoe de IT-dienstverlening het best aangestuurd kan worden. Ook hiervoor zijn verschillende frameworks in de markt. BiSL kan hierbij helpen, maar ook ISPL, Togaf, ISO38500, CobiT of andere frameworks.

Frameworks als ITIL, ASL en BiSL bieden uitkomst om IT-organisaties te helpen bij vraagstukken rondom het inrichten van de IT-dienstverlening. Dat is zeker waar. De uitgangspunten van deze frameworks zijn echter verschillend. In de laatste versie van ITIL (versie 3) wordt het leveren van toegevoegde waarde aan de business als uitgangspunt gekozen. In deze versie is de IT-organisatie dus de leverancier van IT-diensten, ongeacht of deze technisch danwel applicatief zijn. ITIL is als zodanig dus relevant voor alle aspecten van de IT-organisatie. En, dus niet specifiek voor technisch beheer of infrastructuurbeheer zoals door sommigen wel beweerd wordt, waaronder Ton van Lieshout. ITILv3 (zie kader) biedt ook houvast voor applicatiebeheer en integreert, dat is in elk geval de intentie, applicatiebeheer met technisch beheer. Het uitgangspunt van ASL is om specifiek voor applicatiebeheer en onderhoud best practices te bieden. ASL kan dan ook beter worden gezien als een uitbreiding op het gedachtegoed van ITIL, vooral voor organisaties die met een significante omvang bezig zijn met het zelf ontwikkelen en onderhouden van applicaties. ASL voegt daarom een aantal specifieke en zinvolle ideeën toe aan het ITIL-framework en het is te hopen dat deze gedachten ook ooit expliciet worden opgenomen in ITIL. Met het gebruik van steeds meer standaardapplicaties is het strikte onderscheid technisch beheer en applicatiebeheer in de meeste gevallen niet meer zinvol. Vanuit de business gezien levert alleen de combinatie van techniek, infrastructuur en applicaties toegevoegde waarde. De gedachte dat er onderscheid



De verwachting is dat IT-organisaties integrale oplossingen bieden

gemaakt moet worden tussen de twee domeinen is enkel relevant gezien vanuit de IT-organisatie. Door te kiezen voor het uitgangspunt dat de IT-organisatie toegevoegde waarde voor de business moet bieden en bovendien meer als leverancier moet optreden, is het voorstel het gedachtegoed van ITIL te kiezen, snel gedaan.

Aan de kant van de business zelf speelt nog steeds het probleem dat het moeilijk is om de vraag naar IT goed te specificeren. In een aantal gevallen is het echter wel noodzakelijk dat dit goed gebeurt. Er zijn verschillende modellen en frameworks die handreikingen bieden om de regierol voor de business verder vorm te geven. Zo is er BiSL die vooral voor professionele functioneel beheerders toegevoegde waarde biedt. Ook CobiT biedt handreikingen voor het inrichten van demandmanagement. De nieuwe standaard voor IT-governance, ISO38500, helpt de business door alleen de belangrijkste elementen van de regierol te beschrijven. Dat maakt het voor de business eenvoudiger om de vraagkant in te richten en biedt een basis voor andere frameworks om verder op door te bouwen. De scheiding tussen technisch en applicatiebeheer is klassiek en is in een beperkt aantal situaties nog van toegevoegde waarde. Het onderscheid IT-governance en IT-management geeft het huidige denken over de relatie tussen business en IT goed weer. Het helpt in het gesprek met de business om duidelijk te maken wat zij in elk geval moeten doen om de IT-organisatie beter te kunnen besturen. Het helpt de IT-organisatie te bepalen wat binnen de eigen verantwoordelijkheid ligt en wat ze van de business nodig hebben. De discussie over beheerdomeinen en welk framework daar het best bij hoort, leidt alleen maar af.

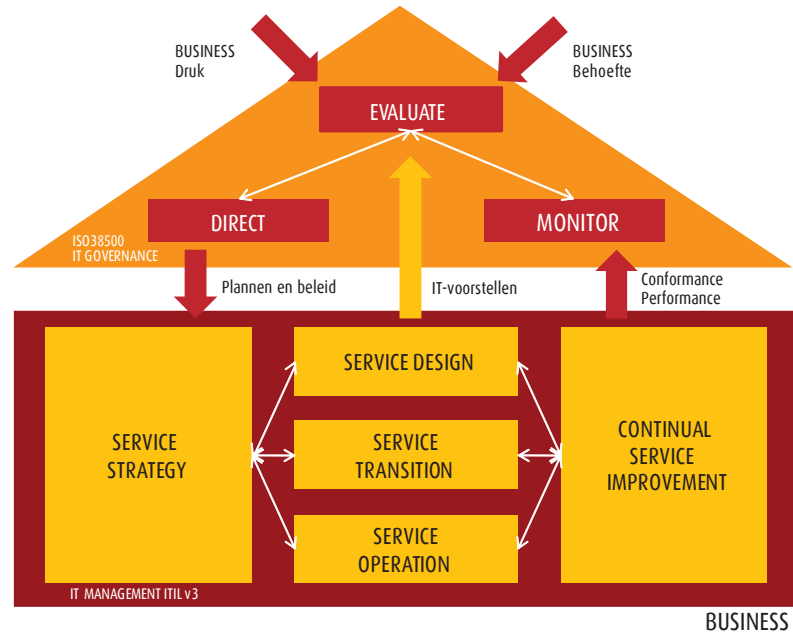
Drs. Michiel Croon (michiel.croon@getronics.com) is businessconsultant, ir. Julius Duijts en Paul Leenards MITM zijn beiden principal consultant bij Getronics Consulting.

ITIL versie 3

De ITILv3-boeken zijn in de zomer van 2007 geïntroduceerd als opvolger van de bekende ITILv2-boeken. Het is niet zozeer een nieuwe versie, zoals je dat ziet bij applicaties, maar een herschikking en uitbreiding van de best practices uit ITILv2. In ITILv3 is gekozen om de lifecycle van een dienst als model te kiezen om de boeken en processen te ordenen. Zo zijn er vijf boeken die ieder een fase uit deze cyclus beschrijven. Service Strategy beschrijft hoe de IT-organisatie haar portfolio aan diensten het best kan samenstellen en hoe ze met de marktvragen om kan gaan. Service Design beschrijft hoe te komen tot een ontwerp van de dienst. In de Service Design-fase is het goed mogelijk dat IT-organisaties proactief nieuwe diensten aan de business voorstellen. Service Transition beschrijft hoe een dienst in productie te implementeren. Service Operation beschrijft de dagelijkse taken om de dienst te onderhouden. In Continual Service Improvement vindt de besturing van de cyclus plaats.

Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

Relatie business (ISO38500) en IT (ITILv3)



In ISO38500 worden drie kerntaken voor IT-governance beschreven. In de taak ‘Evalueat’ worden de wensen van de business beschreven: Wat is voor de business noodzakelijk om te overleven en wat heeft de business nodig om te groeien? Ook zal bekeken moeten worden of concrete voorstellen uit de IT-organisatie nieuwe mogelijkheden voor de business zelf kunnen creëren. Naar aanleiding van de uitkomsten van de evaluatie zal de IT-organisatie verteld moeten worden wat er van hen wordt verwacht. Dat is de taak ‘Direct’ in ISO38500. De IT-organisatie gaat met de plannen en beleidsuitspraken aan de slag en zal aan de business terugkoppeling geven over voortgang en kwaliteit. In de taak ‘Monitor’ wordt deze informatie uit de IT-organisatie verwerkt en op basis daarvan komen er verbeteringsvoorstellen die weer geëvalueerd moeten worden.

Verandering van posities

Sinds prof. dr. ir. M. Looijen in het midden van de jaren negentig zijn beheermodel formuleerde, zorgden onderstaande factoren voor een veranderde behoefte aan het ‘organiseren van IT’. Dit heeft rechtstreeks effect op de behoefte aan inzet van ondersteunende frameworks.

Van maatwerk naar standaardapplicaties

De afgelopen jaren kiezen organisaties meer voor het aanschaffen van standaardapplicaties – om deze vervolgens aan te passen aan de vraag – dan voor investeringen in grote maatwerkoplossingen. Deze maatwerkoplossingen hadden juist geleid tot legacysystemen die voor veel organisaties lastig zijn te managen. Het echte ontwikkelwerk is dus meer bij leveranciers komen te liggen dan bij de organisaties zelf. Organisaties zijn nu meer bezig met configureren dan met grootschalige programmeerprojecten. In de praktijk worden standaardapplicaties beheerd door de afdelingen Technisch beheer. Dit zijn pakketten zoals SharePoint, Photoshop en andere desktopapplicaties. Alleen complexe businessapplicaties worden nog beheerd door applicatiespecifieke teams.

E-businessapplicaties

Sinds Looijen zijn model introduceerde hebben we de internet- en e-businessgolf gehad. Na de initiële ontploffing van de internetbubble zijn internet en e-businessachtige oplossingen nu algemeen aanvaard. In het beheer van deze

Na het beheermodel van M. Looijen is er veel veranderd

oplossingen is er een andere taakverdeling dan de klassieke tegenstelling technisch en applicatiebeheer. De verwachtingen van de business zijn dan ook steeds meer dat hun IT-organisatie integrale oplossingen biedt. De nadruk is meer op contentmanagement komen te liggen.

Rol van de leverancier

Veel IT-organisaties hebben de afgelopen jaren, vaak noodgedwongen, de stap gezet om meer als leverancier van IT-diensten op te treden. Deze stap is noodzakelijk omdat de afnemers van deze diensten, de business, zich meer gingen realiseren wat het belang van IT voor hun bedrijfsvoering is. De business wil feitelijk dat hun leveranciers één loket en één aanspreekpunt bieden waar ze dag en, vaak ook, nacht naartoe kunnen. Ze eisen van hun leverancier dat deze zich ook als zodanig gaat gedragen.

View van business op IT

IT-afdelingen komen dan ook vaak tot de ontdekking dat ze op strategisch niveau worden gezien als een van de vele ondersteunende diensten, gelijk aan het energiebedrijf of de catering. En net als de catering moeten ze dan accepteren dat ze worden aangesproken op een goede verhouding tussen de kwaliteit van de geleverde diensten en de prijs. En net zoals bij de catering directieleden wel een beetje weten hoe je een ei kookt, weten ze ook hoe je een video kunt afspelen op de laptop. Dat maakt dat IT-organisaties moeten nadenken over hun dienstenpakket in termen die hun afnemers kunnen begrijpen. En als IT-dienstenleverancier loop je altijd het risico dat klanten bedenken dat ze bij een andere leverancier een betere prijs voor kwaliteit krijgen.