

Goldilock-In



Laatst werd ik door iemand van Capgemini aangesproken op de Polisadministratie-serie in dit blad. X riep dat al die high tech wel leuk is, maar dat het succes voor de opdrachtgever wel een *lock-in* oplevert. En dat met een klein rotbedrijfje uit Hilversum! Ik stond even met mijn mond vol tanden en kaatste toen terug dat organisaties die geen *lock-in* willen inderdaad beter zaken kunnen doen met de grote jongens: die verprutsen elk project en zorgen er zo voor dat de klant de handen vrij houdt.

Toch bevredigde mijn reactie mezelf niet, want we doen de dingen inderdaad anders dan de meeste collega bedrijven. De afwijkingen zitten soms in *high tech* en/of *high concept* waarover we in dit blad schrijven, maar minstens zozeer in de ouderwetse aanpak die wij voorstaan en waarover we nooit iets publiceren. Onze systemen zijn modelgedreven en relatief monolithisch opgezet. Alles wat trendy en complexiteitsverhogend is – SOA, event-gedreven werken, workflow, multi-tool systeemontwikkeling – mijden we als de pest, tenzij er harde bedrijfsseisen zijn die dat onmogelijk maken. Als we ons wagen aan nieuwigheden dan proberen we dat volgens ons ouderwetse paradigma aan te pakken. Zo denken we nu na over een vorm van modelgedreven SOA voor de Polisadministratie, want net als elders is ook bij ons SOA een productiviteitskiller. Maar telkens als ons iets lukt wordt de *lock-in* groter en worden we meer kwetsbaar voor kritiek.

En toen kwam er kort geleden op een heidag van ons bedrijf een inkoopspecialist het een en ander vertellen over Europese aanbestedingen. Dat deed hij aan de hand van de zogenaamde Kraljic-Matrix (even googelen). Op die matrix is de waarde van een ingekocht product uitgezet tegen de complexiteit van de markt inclusief het aantal aanbieders. Als beide laag zijn dan gaat het over commodity's zoals kantoorbenodigdheden of schoonmaakwerk. Systeemontwikkeling zit volgens de aanbestedingsexpert hoog op beide assen: het is moeilijk en duur en ook de markt is complex met onaangenaam weinig aanbieders. Hier vind je strategische producten en een onvermijdelijke *lock-in*, ongeacht met wie je zaken doet. Wat mij betreft klopt de beschrijving maar klopt de onvermijdelijkheid van een *lock-in* niet. Europese aanbestedingen leiden vooral tot *lock-ins* omdat alleen de allergrootste aanbieders aan de voorwaarden voldoen. Een slim, klein bedrijf kan met een man of tien best een systeem als de Polisadministratie of de GBA bouwen. De kans zoiets te doen ontstaat echter alleen als eerst een groot ICT-bedrijf een project heeft verprutst en zelfs dan is er bijna altijd wel een legacy systeem waarop kan worden teruggevalen. En het is

dáár dat je de echte *lock-in* vindt: bij de beheerders van ouwe troep die er maar niet uit gaat; zeg maar de erven PinkRoccade. Ik vraag me zelfs af waarom de ontwikkeling van nieuwe systemen *überhaupt* in het strategische kwadrant van de Kraljic-Matrix zit. Als er echte concurrentie is, de opdrachtgever de regie voert maar de uitwerking zoveel mogelijk overlaat aan de leveranciers (meervoud!) en ook kleine specialisten de kans geeft, dan wordt systeemontwikkeling geen commodity maar beslist veel minder strategisch. Zoals het bij de overheid gaat is *lock-in* bijna een bewuste keuze van de opdrachtgevers. Een voorbeeld: één van mijn partners ondersteunt een opdrachtgever bij de bouw van een systeem. De opdracht moest worden gegund aan één van de zes grote mantelpartijen, maar de ontwikkeling moet gebeuren met Sharepoint. Resultaat: slechts twee offertes waarvan er één onacceptabel is en de andere gewoon slecht. Onnodig te zeggen dat Sharepoint specialisten niet in aanmerking komen. Afijn, het ontwerp is een factor drie uitgelopen en als de inhuurtarieven niet zo laag waren dan zou het voor de opdrachtgever tenminste een financieel drama worden, zo niet erger. Het enige waarvan mijn partner nu zeker is, is dat het een financieel drama voor de ICT-leverancier gaat worden. Dat wordt dus weer zo'n fijne win-win relatie waarbij tijdens de bouw de leverancier bloedt en de verliezen na oplevering weer dubbel en dwars worden terugverdiend. Dát is *lock-in*! Nog een casus. April 2009 gooit de Belastingdienst alle externen eruit: minstens 500 man, want de budgetten zijn overschreden – in april! Exit SOA! Exit event-gedreven toekenning van toeslagen! Exit Capgemini, Ordina en al die andere grote jongens. Niks *lock-in*. Heeft Kraljic het mis? Of zouden al die projecten zijn uitgedraaid op mislukkingen en was mijn gevatte opmerking gewoon de waarheid?

Terwijl ik dit schrijf bedenk ik me dat ik deze column een minder cynisch einde kan geven. Neem nou die Polisadministratie. Even los van een aantal plussen en minnen is dat systeem nu bijna twee jaar operationeel. En we zitten iets over de helft (...) van het bedrag waarvoor dat systeem oorspronkelijk was aanbesteed bij een grote jongen. En we hebben geen verliezen geleden die we moeten terugverdienen. Systeemontwikkeling hoeft niet tientallen of zelfs honderden miljoenen te kosten. De ene *lock-in* is de andere niet.

René Veldwijk

Dr. R.J. Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners.