

Wat zijn de belangrijkste voorwaarden voor succesvolle outsourcing? Goede bereikbaarheid en communicatie, hoog opgeleide ICT-ers, een flexibele arbeidsmarkt, korte time-to-market, een overeenkomstige cultuur, vertrouwelijkheid? Of draait alles om lage kosten? En wat zijn de specifieke voorwaarden voor offshoring en welke voor nearshoring? Want daar zit wel degelijk een groot verschil in. ABN-AMRO bijvoorbeeld heeft in India duizenden programmeurs aan het werk, maar kiest voor bepaalde activiteiten toch liever voor nearshoring. En zij zijn niet de enige. Wij reisden af naar Cluj-Napoca in Roemenië, waar de laatste tijd steeds meer nearshoring plaatsvindt. Een deel daarvan gebeurt bij ISDC, dat inmiddels tien jaar ervaring met deze tak van ICT-sport heeft.

ISDC kijkt steeds meer over de grens

MKB zorgt voor meer nearshoring

Een goede locatie vinden voor nieuwe activiteiten is in iedere industrie van groot belang, ongeacht de omvang of de aard van het bedrijf. De ICT-industrie heeft inmiddels zijn eigen ideeën ontwikkeld over de voorwaarden, waaraan een nieuwe vestigingsplaats moet voldoen. Hier lijkt een sterke focus te liggen op een flexibele arbeidsmarkt en lage kosten. Dit is goed verklaarbaar op grond van de benodigde vaardigheden en de doorgaans hoge salarissen, die in de ICT worden betaald. Maar als er geen goede telecommunicatielijnen zijn en er is onvoldoende moderne bedrijfsruimte beschikbaar, ben je snel uitgekeken”, zegt Mihai Rada, senior manager bij KPMG in Cluj-Napoca. Juist deze twee faciliteiten - telecommunicatie en onroerend goed - ontbreken nogal eens in die landen, waar inmiddels ruim tien jaar geleden de communistische partij de dienst uitmaakte. En Roemenië is daar een van.

Integrated Systems Development Corporation (ISDC) wist destijds ook nog niet of Roemenië een goede keus zou blijken te zijn. Toen zij zich in 1997 in Cluj-Napoca vestigden om

daar software te laten ontwikkelen was het een groot avontuur. Inmiddels is de vestiging van groot belang geworden voor de continu-

De ‘local footprint’ van ISDC bestaat uit een 20 personen tellend team in Nederland van marketingmensen, acquirement-engineers en consultants. Sinds 9 juni jl. is Eddy Vermeire CEO van ISDC. Theo Punter is op deze datum benoemd tot sales- en marketingdirecteur. Cor Geertsma neemt zitting in de raad van commissarissen en gaat zich bezighouden met corporate development, strategisch partner management en uitbreiden van het netwerk in Roemenië.

De ‘delivery-organisatie’ in Cluj-Napoca bestaat uit 140 personen, voornamelijk programmeurs/developers. Opmerkelijk is het relatief grote aantal vrouwelijke programmeurs: 35 procent van het personeel zijn vrouwen. Het opleidingsniveau is hoog. Driekwart van alle medewerkers bezit een bachelor-diploma in de IT en 28 ontwikkelaars hebben hun masters. Er is bewust gekozen voor een eigen organisatie in Roemenië en niet voor uitbesteding. De klanten hebben hierdoor met één organisatie te maken. De meeste software wordt ontwikkeld op J2EE, ASP.NET en Oracle. Voor het ontwikkelen, testen en research zijn twee HP-servers beschikbaar, die draaien op SQL Server en Linux. Verbinding met de klanten wordt gelegd via een 20 Mb netwerk.

Op operationeel vlak wordt het bedrijf in Roemenië draaiende gehouden door directeur operations Harmen Coops en twee Roemeense operational managers, Anca Borodi en Gabriel Lupas.



Robert de Ruiter is hoofdredacteur van Software Release Magazine.

Universiteiten Cluj-Napoca leveren genoeg IT-ers

Met zijn 21 faculteiten is de universiteit van Babes-Bolyai de grootste van Roemenië. Er worden complete studiepakketten aangeboden in het Roemeens, Hongaars en Duits en er wordt gewerkt aan pakketten in onder meer Frans en Italiaans. Voor wiskunde en computerwetenschappen zijn de bachelorstudies verplicht in het Engels. De doctoraalstudie kan in verschillende talen worden gevolgd.

De studieduur, de methodiek en de vakken verschillen in theorie niet veel met die op Nederlandse universiteiten. Jaarlijks komen in Cluj-Napoca circa 150 afgestudeerde computerwetenschappers op de arbeidsmarkt en daarnaast nog een 300 bachelors en circa 200 computertechnici. Er zijn diverse vormen van samenwerking met het bedrijfsleven, eveneens vergelijkbaar met situaties zoals we die in eigen land kennen.

Studenten in Cluj-Napoca hoeven doorgaans niet lang naar een baan te zoeken. Het aantal werkgevers in de regio groeit gestaag. "Het probleem is niet zozeer of zij een baan kunnen vinden, maar of wij ze lang genoeg op school kunnen houden", aldus Horea Pop, kanselier van de universiteit. Van de afgestudeerden verdwijnt een deel (tijdelijk) naar het buitenland. De decaan wil echter niet van een 'brain drain' spreken. "Veel studenten keren na een aantal jaren ervaring in het buitenland te hebben opgedaan, toch weer terug naar Roemenië. ISDC stelt studenten in staat om daar te komen werken en tegelijkertijd te studeren. Het bedrijf betaalt dan de studie, maar eist het geld terug als de studie niet wordt afgemaakt. "Zo willen we voorkomen dat zij hun studie niet afmaken", aldus Geertsma.

Cor Geertsma zegt geen problemen te hebben met het aantrekken van nieuw personeel. De faculteiten, die voor hem bruikbare studenten opleiden, leveren jaarlijks circa 1000 studenten af. Dat staat in geen verhouding tot het potentieel, waaruit IT-bedrijven in bijvoorbeeld India kunnen putten (150.000 IT-ers er jaar), maar daar gaat het ook om een totaal verschillende markt. In India zitten de grote outsourcing-bedrijven, met vaak hele grote projecten. Als je in India plotseling 2000 man nodig hebt voor een project, kun je die vinden. Dit zijn niet de projecten, waar ISDC en zijn concurrentie in Cluj-Napoca op mikken.

iteit van het bedrijf en zijn klanten. De reden om over de grens te kijken was dat het toen 100 man tellende ISDC in Nederland grote problemen had om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, waardoor capaciteitsproblemen ontstonden. In Roemenië was voldoende personeel, het was goed opgeleid en niet duur. In de startfase ondervond ISDC veel last van bureaucratie. Toen het zich daar doorheen had gevochten zijn de zaken eigenlijk van een leien dakje gegaan. "We hebben nog nooit met verlies gedraaid, ook niet tijdens de vorige recessie. Het resultaat was toen weliswaar lager, maar we bleven in de zwarte cijfers", vertelt oprichter Cor Geertsma.

Boekarest vol

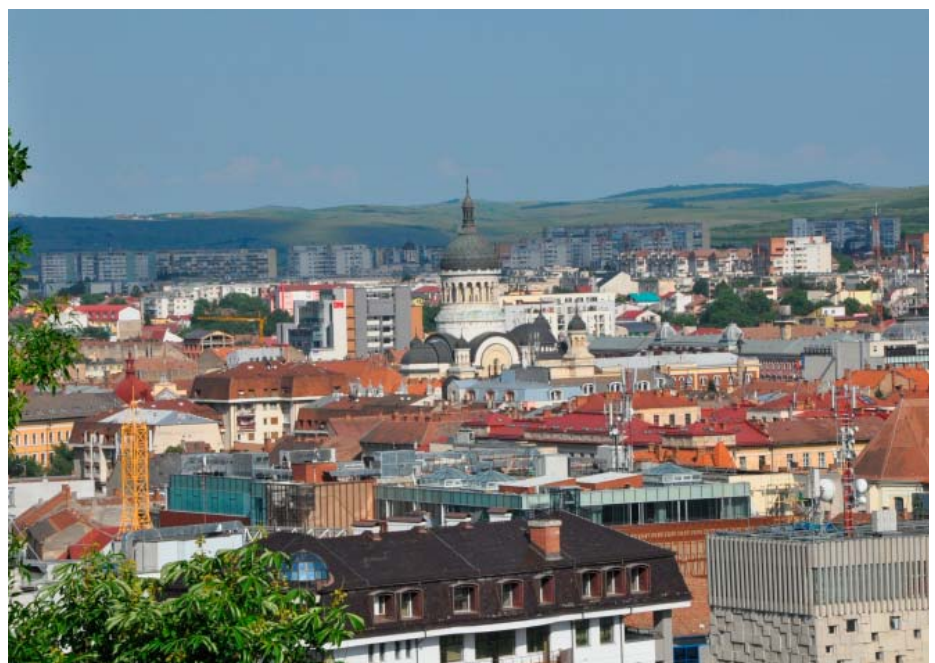
Hij keek destijds in eerste instantie naar de hoofdstad Boekarest om daar een bedrijf op te zetten. Maar dat was al te vol. De infrastructuur deugde niet en de onroerendgoedmarkt was niet aantrekkelijk. Daarom werd toen gekozen voor Cluj-Napoca in de provincie Transsylvanië. In die regio waren infrastructuur en economisch klimaat gunstiger. Roemenië als vestigingsland heeft veel aantrekkelijke kanten, stelt Geertsma. De Roemenen zijn heel taalgevoelig. De beter opgeleiden spreken naast hun moedertaal ook Hongaars, Engels, Frans en/of Duits. Verder zijn er veel culturele overeenkomsten, heeft het land een gunstig prijsniveau,

is onderdeel van de EU en zijn er veel goed opgeleide ICT-ers.

Veel collega-ondernemers hebben kennelijk dezelfde conclusie getrokken, want inmiddels bevinden zich in Roemenië 600 ICT-bedrijven. De meeste daarvan vind je in Boekarest, maar Cluj-Napoca – waar ISDC voor koos – komt op een goede tweede plaats met 245 ondernemingen. Hiervan zijn er honderd werkzaam in de softwaresector.

Twee IT-bedrijven zijn afkomstig uit Nederland. "Overigens is het van groot belang om zelf ter plekke de situatie in ogenschouw te nemen", stelt Cor Geertsma, "want op het internet word je absoluut op het verkeerde been gezet. Stel je ter plekke op de hoogte van zaken als kwaliteit van de ICT-ers, van de infrastructuur, van de taalgevoeligheid en noem verder maar op".

Geertsma trof in Cluj-Napoca twee grote universiteiten aan (Babes-Bolyai en Universitatea Tehnica), waar nu in totaal zo'n 62.000 studenten colleges volgen (zie ook het kader). De faculteiten, die voor de ICT-sector van belang zijn, leveren jaarlijks circa duizend afgestudeerden af en de belangstelling voor deze studies neemt toe. Om de ICT-sector te stimuleren heeft de Roemeense overheid bepaald dat ICT-werknemers geen inkomstenbelasting (16 procent) hoeven af te dragen. De salarissen die zij ontvangen van hun werkgevers liggen bovendien ver boven het gemiddelde inkomen in het land. Het modale inkomen ligt in Roemenië rond de 500 euro, maar in de ICT is dit het beginsalaris. Dat kan binnen twee jaar makkelijk verdubbelen en de meer ervaren ICT-ers gaan naar huis met salarissen tot drie of vier keer 'modaal'. Daar bovenop komt dat ISDC en verschillende collega-bedrijven de salarissen in euro's berekenen en vervolgens in de plaatselijke munt - de Lei - uitkeren. Aangezien de munt devalueert ten opzichte van de euro, gaan hun inkomens er voortdurend op vooruit. Leuk voor het personeel, maar ook voor de



Een overzicht van de stad Cluj-Napoca.

Scrum via video-conferencing



Bogdan Csoregi.

De ontwikkelaars van ISDC werken voor veel projecten agile. De Java-developers hanteren waar mogelijk Scrum, of althans een aangepaste vorm daarvan. “Outsourcing en Scrum gaan niet zonder meer samen. We hebben de methode enigszins aangepast. Hier intern houden we de dagelijkse meetings, maar het contact met de klant vindt met grotere intervallen plaats via video-conferencing”, vertelt Bogdan Csoregi, senior software Developer en Java-architect bij ISDC. In een andere project wordt het contact mede onderhouden door testers, die bij de klant in Nederland zitten en hun testcollega's in Cluj.

Ook zijn niet alle projecten geschikt voor Scrum. Bij fixed price-projecten is het moeilijk toe te passen. “We proberen de klanten te overtuigen van het feit dat Scrum ook voor hen gunstig kan uitpakken, maar sommigen willen er gewoon niet aan. In dat geval volgen we de watervalmethode”. Begin dit jaar is een project gestart met PinkRoccade. Zij hebben wel gekozen voor Scrum als ontwikkelmethode. Het hele traject is uitgebreid besproken, tot en met de duur van de iteraties. Alleen waren nog net alle specificaties bekend. Inmiddels blijkt dat het traject keurig op de tijdlijn zit. De functionele ontwerpers en twee testers zitten in Cluj, de product owner en twee andere testers in Nederland. “We hebben eerst iteraties gemaakt voor de functionaliteiten, zeg maar de use cases. Met een Scrum team van zes man in Cluj is een begin gemaakt met de functionele iteraties. Tussendoor zijn ook iteraties ingelast om de codekwaliteit te verbeteren. Inmiddels is het team uitgebreid naar tien man, omdat er nog een project bij kwam. Binnenkort zullen we het waarschijnlijk in twee teams opsplitsen om de werkbaarheid te vergroten”, aldus Csoregi. Het dagelijkse Scrum-overleg vindt hij heel belangrijk en dat werkt overzichtelijker en sneller als het team minder leden telt.

Het developmentteam heeft eerder gewerkt met DSDM, maar dat is minder goed bevallen. Bogdan vindt de methode minder duidelijk omschreven; de werkzaamheden niet zo goed gedefinieerd. “Scrum bevat ons gewoon beter en is in onze situatie met vrijwel uitsluitend buitenlandse klanten beter toepasbaar”. Aanvankelijk werd in Cluj uitsluitend code geklopt. Inmiddels is een situatie ontstaan, waarin de Roemenen meer worden betrokken bij de ontwikkeling van het project. Waar voorheen de requirements werden besproken met het team in Hilversum, gebeurt ook dat steeds vaker rechtstreeks vanuit Cluj met de klant in Nederland. “Het is voor ons makkelijker om aan de wensen van de klant te voldoen”. Typerend voor een jong bedrijf als ISDC is dat de aard van de werkzaamheden jaarlijks lijkt te veranderen. Enerzijds komt dat doordat de vraag van de klanten verandert. Dat geldt bijvoorbeeld voor de grotere rol van de Roemenen bij de ontwikkeling van het project. Anderzijds groeien ook de capaciteiten van de medewerkers in Cluj. In het jonge team ontstaat meer ervaring en nemen de skills toe. “We hebben meer dan voldoende doorgroei mogelijkheden voor programmeurs, die daar aan toe zijn. Ze kunnen naar developping, testing, techniek, architectuur, functionaliteit. Wat we nu vooral nodig hebben zijn business analisten voor een beter begrip van het hele bedrijfsproces”, besluit Csoregi.

werkgevers, want de verhouding in inkomen in Nederland en Roemenië bedraagt 2,5 : 1.

Voor- en nadelen

Geertsma kan meer voordelen opnoemen van vestiging in Roemenië. Behalve de hiervoor al genoemde zaken zijn dat lage kosten voor telecomdiensten en grote beschikbaarheid van grond voor ICT-bedrijfsvestigingen (in Cluj-Napoca is daarvoor recent circa 84.000 m² aangewezen) en de genormaliseerde betrekkingen bij de overheid en in de politiek. “Dat is mede bepalend voor de vraag ‘besta je morgen ook nog?’ Voor de klant is continuïteit in de outsourcing natuurlijk van het grootste belang”.

Toch is het niet uitsluitend rozengeur en maneschijn in Roemenië. Belastingvoordeel

zal de ondernemer er niet aantreffen. De tarieven zijn vergelijkbaar met die in Nederland. Een nadeel is dat er geen of weinig business proces knowhow is. Geertsma: “Op dit gebied moeten we onze mensen zelf de noodzakelijke kennis bijbrengen. Een ander punt is dat er in Roemenië een absoluut gebrek is aan rolmodellen. Het communisme heeft wat dit betreft voor een enorme

Telegance

Het ziet eruit dat Telegance Consult GmbH in Ginsheim-Gustavsburg de nieuwe partner van ISDC in Duitsland wordt. Peter Schmitz, managing director van het bedrijf, zegt desgevraagd erg positief te staan tegenover de samenwerking. Telegance bestudeert op het ogenblik de mogelijkheden voor outsourcing-projecten bij ISDC. Het bedrijf, dat twintig medewerkers telt, heeft vooral klanten onder telecom-bedrijven en hun toeleveranciers in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland.

achterstand gezorgd. Ze hebben hier geen grote namen om tegenop te kijken, geen grote voorbeelden. Dat geldt zeker op managementniveau. Wij moeten de nieuwe generatie als westerse ondernemingen dus dat voorbeeld geven. Dat heeft tijd nodig”. Begin dit jaar voorspelde Gartner dat nearshore-outsourcing verder zal groeien. Vooral de ‘middenmoters’ in de ICT-sector kijken met toenemende belangstelling naar outsourcing-mogelijkheden. “Kijk, de grote jongens, de banken, de verzekeringsmaatschappijen, die outsourcen al lang. Ze hebben grote offshore-contracten met landen als India, waar jaarlijks tienduizenden ICT-ers afstuderen. Maar veel potentiële klanten met enkele honderden tot enkele duizenden werknemers hebben die stap nog niet gezet, maar zijn er wel rijp voor. Ze zien mogelijkheden om tegen een goed tarief een korte time-to-market te realiseren. En ISDC wil daar zo snel mogelijk op kunnen inspringen. We staan nu dus voor een nieuwe fase. We moeten groeien om die vraag te kunnen opvangen. Ons doel is om in drie jaar tijd tweemaal zo groot te worden”, zegt Eddy Vermeire, de nieuwe CEO van ISDC.

“Steeds meer bedrijven kiezen bewust voor nearshoring omdat ze bang zijn dat ze in Nederland over vijf jaar onvoldoende mogelijkheden hebben om hun ICT onder te brengen. ISDC denkt klaar te zijn om in die behoefte te kunnen voorzien. Dat vraagt nog wel om een aantal aanpassingen in de organisatie”.

Toen ISDC 10 jaar geleden van start ging bestond het personeel voor meer dan negentig procent uit programmeurs. Gaandeweg is de markt gaan vragen om meer ontwikkelaars, architecten en BPO-ers. Deze zijn inmiddels wel aanwezig, maar er zullen meer mensen in deze richting moeten worden opgeleid. Verder worden op het ogenblik besprekingen gevoerd met een potentiële partner in Duitsland (Telegance Consult GmbH) om ook in dit land een marketing-organisatie op te zetten, die ISDC van outsourcing-activiteiten kan voorzien en de noodzakelijke ‘mix’ van



De ontwikkelaars van ISDC aan het werk in hun moderne kantoorpand in Cluj-Napoca.

specialisten uit de diverse geledingen aan het werk kan houden.

Verder ziet Eddy Vermeire mogelijkheden om met een groter beheersaandeel de grondvesten van het bedrijf te verstevigen. Op het ogenblik bestaat slechts tien procent van het werk bij ISDC uit beheer. Enerzijds is dat een plezierige situatie, omdat de opgeleverde opdrachten kennelijk weinig problemen opleveren; anderszijds betekent een groter beheersaandeel ook een steviger basis in het geval dat aan de ontwikkelkant het werk tijdelijk minder is. Vermeire rekent er op dat steeds meer kleine Nederlandse BI-bedrijven een ontwikkelplatform zullen zoeken. Hij wil speciale

‘competence centers’ opzetten. Klanten krijgen daar een ‘eigen’ team dat ze ondersteunt bij het gebruik van de software.

Klanten

Klanten van ISDC zijn onder meer ABN Amro, Adecco, Arts en Auto, Centerparcs, LOI, NCOI, Time Warner en Swets & Zeitlinger. Zij hebben bewust voor nearshoring gekozen, zij het om uiteenlopende redenen. Amit Parekular, CFO van de International Diamond and Jewellery Group van ABN-Amro, laat bij ISDC de software bouwen voor de administratieve verwerking van de diamanthandel, waar zijn bank een grote rol in heeft. “De specialistische kennis op dit gebied zit vooral in ons hoofd; die vind je niet ergens op papier. Hierdoor is regelmatig overleg nodig met de developers en het vereist veel onderling vertrouwen. ABN-Amro outsourced ook veel in India – daar zijn circa 6.000 programmeurs voor ons aan het werk – maar de ontwikkeling van deze specialistische software houden we liever dichterbij huis.

Arts en Auto is bij ISDC beland na teleurstellende ervaringen met offshoring. “Ik sprak daar iedere drie maanden met een andere mensen. Dat maakt de communicatie er niet eenvoudiger op. Bij ISDC overleg ik nu al drie jaar met hetzelfde team”, zegt de IT-verantwoordelijke van het verzekeringsbedrijf voor medici. «



Eddy Vermeire (l.) en Cor Geertsma (r.).



Eddy Vermeire (l.) en Cor Geertsma (r.).