

# Ook bij nearshore outsourcing gaan kosten voor de baat uit



Uitbesteding aan dienstverleners in verre of lagelonenlanden blijkt in de praktijk vaak teleurstellend. Volgens Cor Geertsma, CEO van ISDC, komt dit doordat succes afhangt van efficiëntieverbetering, niet van kostenbesparing. Dat vraagt wel om lange termijnrelaties, zware investeringen en een oprechte betrokkenheid bij mens en cultuur in den vreemde.

Tekst: Paul Zeebregts

Fotografie: Erik Bouwer

**O**utsourcing van werkplekbeheer, klantenservice, applicatieontwikkeling of zelfs volledige bedrijfsprocessen naar het buitenland wordt door veel ICT-dienstverleners aangeprezen als een aantrekkelijk alternatief. In Azië of Oost-Europa kan het werk tenslotte vele malen sneller en goedkoper worden uitgevoerd. Kostenbesparing wordt als wortel voorgehouden om bedrijven over de grens te trekken. Dat pakt vaak teleurstellend uit. Cultuurverschillen, taalbarrières, personeelsverloop en vage service level agreements brengen de kwaliteit en

de continuïteit van de dienstverlening in gevaar. Daarnaast en niet onbelangrijk, worden verborgen kosten onverwacht zichtbaar.

Niet kostenbesparing, maar efficiëntievoordeel zou het argument moeten zijn om werk in andere landen uit te laten voeren, stelt Cor Geertsma, CEO van ISDC dat al sinds 1996 een softwareontwikkelcentrum heeft in de Roemeense stad Cluj-Napoca. Dan gelden echter wel andere voorwaarden. Bijvoorbeeld niet de lage lonen, maar de hoge opleiding van het personeel. Het vraagt ook om een langdurige relatie met, en betrokkenheid

bij het land, de cultuur en de mensen. Bovendien is het essentieel dat niet alleen kennis van technologie bij de dienstverlener behouden wordt, maar ook kennis van de processen, activiteiten en markten van haar opdrachtgevers. Trouwe klanten zijn dus afhankelijk van loyale werknemers.

## Investeren in een land

Hoe handhaaft een Nederlands bedrijf zich in Roemenië als niet de kosten, maar baten het argument zijn? En: hoe kan nearshore outsourcing de belofte blijven waarmaken tijdens en na de stormachtige economi-

sche ontwikkelingen van de regio of het land? “Door zwaar te investeren in de kennis, mensen en infrastructuur van het land,” zegt Geertsma. “Alleen daardoor kunnen we ervoor zorgen dat ons werk in Roemenië waarde creëert voor onze klanten.” Die investeringen doet ISDC al vanaf het eerste moment dat Geertsma voet aan de grond zette in Cluj. Hij vond er aanvankelijk een groot aantal hoogopgeleide ICT’ers, maar een gebrekkige infrastructuur. Bovendien schortte het de Roemenen aan een vruchtbare ondernemingscultuur. “Wat dat betreft heeft Roemenië in de afgelopen jaren een geweldige inhaalslag gemaakt,” aldus de CEO. “Toen wij in 1996 ons eerste softwareontwikkelcentrum openden, deden we dat in een villa. Het IJzeren Gordijn was nog geen tien jaar daarvoor gevallen en de meeste mensen die destijds in het arbeidsproces zaten ontbrak het aan eigenschappen zoals zelfredzaamheid, of het zelf nemen van verantwoordelijkheid of risico.”

### Medewerkers deelgenoot maken

In deze ‘risicomijdende cultuur’ besloot ISDC dat zij het beste zelf het goede voorbeeld kon geven. Dat betekent dat Geertsma open en transparant is over de doelstellingen van ISDC. “We vertellen onze medewerkers niet alleen wat ze operationeel moeten doen, maar geven hen zicht op het totale plaatje. Wij maken hen deelgenoot in onze strategie, operationele planning en de financiële resultaten in zowel Nederland als Roemenië. Als mensen zien hoe goed het gaat met het bedrijf, en wat hun bijdrage daar aan is, neemt hun betrokkenheid en motivatie toe.” ISDC betreft ook haar klanten bij deze les in ondernemerschap. “Wanneer wij met een klant samenwerken aan een project, nodigen we hen uit in Roemenië. We tonen onze medewerkers wat hun belang is voor

de opdrachtgever. Dat gaat niet over technologie, maar om het uiteenzetten hoe technische mensen een bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van klanten. Zo raakt iedereen door drongen van zijn verantwoordelijkheden en het leidt tot grote trots voor resultaten die een werkelijke toegevoegde waarde zijn voor een ander bedrijf. Dat moet ook, want ook ISDC wordt uiteindelijk afgerekend op die toegevoegde waarde.”

### Verloop is bedreiging

De kerncompetentie van ISDC is waardecreatie, stelt Geertsma. Dat kan niet in een cultuur van risico mijden of korte termijnplanning. “We bouwen bedrijfskritische applicaties voor onze klanten in langdurige, gezamenlijke projecten. Dat kan niet als onze mensen snel vertrekken. Alleen dan kan kennis van technologie én kennis van de materie van onze klanten leiden naar waardecreatie. We zorgen voor loyaal personeel, waardoor ook onze klanten loyaal zijn. We hebben dus een direct belang bij deze aanpak, het is niet

“De gedachte over Oost-Europa als gebied van corruptie en criminaliteit is de grootste onderschatting van de aantrekkelijkheid van de regio”

uitsluitend een ethische of sociale strategie.”

Toch betekent de achterstand in de ondernemerscultuur per definitie een gebrek aan managementvaardigheden. Dat heeft er bij ISDC voor gezorgd dat het bedrijf aanvankelijk niet zo hard kon groeien als de markt toeliet. “In de beginjaren hadden we enkele tientallen medewerkers, dat maakte het eenvoudig om iedereen aan te sturen,” vertelt Geertsma. “Inmiddels werken er bij ISDC in Roemenië ruim 140 mensen. Dat aantal zal de komende jaren exponentieel toenemen. Met tien man is iedereen operationeel en declarabel, zodra je groot wordt zijn er ook andere behoeften in een organisatie. Een

lokale directie en administratieve organisatie, bijvoorbeeld. Daar moeten we onze managementorganisatie op inrichten. Daarom hebben we er een laag Human Resource Management overheen gezet. We hanteren een soort matrixmodel waardoor iemand een aanspreekpunt heeft in zijn project, in zijn functies, maar ook in zijn arbeidsvraagstukken en persoonlijke ontwikkeling. Die slag hebben we nu afgerond, maar dat was wel uitdagend.”

### Informele economie

Naast de ondernemerscultuur is er ook de maatschappelijke cultuur van Roemenië. Dan denkt men al vaak aan corruptie. Is deelname aan de ‘informele economie’ een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn? Geertsma: “Een van de moeilijkste kanten van het zakendoen in Roemenië is het overwinnen van de vooroordelen in Nederland. De gedachte over Oost-Europa als gebied van corruptie en criminaliteit is de grootste onderschatting van de aantrekkelijkheid van de regio. Er ligt

een ongelooflijk grote markt en een enorme potentie zowel wat consumenten betreft als werknemers. Roemenië is geen land van corruptie, prostitutie en criminaliteit. Roemenië is van oudsher erg Frans-georiënteerd en hanteert de door Napoleon geïntroduceerde wetboeken voor burgerlijk recht, koophandel, straf en strafvordering.”

Volgens Geertsma kan een bedrijf zoals ISDC zich ook niet permitteren om zich bezig te houden met kwalijke zaken zoals corruptie of slechte arbeidsomstandigheden. “We concurreren op de Westerse markt. Dat betekent dat we ons ook moeten houden aan de Westerse mores. Die wordt steeds meer bepaald door wet-

en regelgeving, gedragscodes en richtlijnen voor corporate governance. We zijn wellicht minder bekend in Nederland, maar we werken wel voor de grootste internationale ondernemingen. Zij zijn op het gebied van compliance al veel verder dan in Nederland. Ze stellen hoge eisen aan leveranciers om te waarborgen dat er geen sprake is van corruptie of van illegale of slechte werkomstandigheden. Ze leggen contractueel vast dat er geen steekpenningen betaald worden, dat hun medewerkers minstens minimum loon krijgen en in humane omstandigheden werken. Ze willen garanties over afdrachten aan sociale premies, belastingbetaling en een sociaal vangnet. Onze klanten zien onze medewerkers als een verlengstuk van hun organisatie, dus ook van hun corporate identity.”

### Ontslagrecht

Contractuele afspraken, SLA's en contracten over corporate governance en compliance sluit ISDC met haar opdrachtgevers af in Nederland. “Het feit dat het werk in Roemenië uitgevoerd wordt, maakt dat niet lastiger of eenvoudiger,” zegt Geertsma. “Roemenië is in januari van dit jaar toegetreden tot de Europese Unie. Er komen daarom Europese fondsen beschikbaar voor het land. Dat betekent ook dat internationale regels gelden en dat deze onder supervisie en regie staan van de EU. Mensen zijn dus niet meer helemaal vrij in hun zakelijke doen en laten, ze moeten verantwoording nemen en afleggen. Dit zorgt er overigens wel voor dat de economie in Roemenië met zes procent per jaar groeit.” ‘Compliant zijn’, het naleven van wet- en regelgeving, gedragscodes en richtlijnen voor goed bestuur, wordt door bedrijven steeds vaker gezien als een keurmerk. Klanten verwachten daarom dat een partner goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden biedt. Volgens Geertsma kan ISDC die waarborgen ook afge-

### ISDC Academy: universiteiten leveren technici af, maar geen managers

Volgens Cor Geertsma blijft het ICT-onderwijs in Roemenië achter bij de vraag naar ICT-kennis. ISDC neemt daarom zelf de touwtjes in handen. Want Geertsma ziet de vraag naar technologische kennis net zo hard oplopen als de vraag naar kennis van bedrijfsprocessen en klantmaterie. Bovendien vraagt de snelle groei van ISDC in Roemenië naar lokale managementvaardigheden. “Het opleidingsniveau in Roemenië is uitzonderlijk hoog, maar erg gericht op exacte vakken. De menskant, zoals psychologie en sociologie, krijgt minder aandacht, net als bedrijfskunde. Toch zijn ook dat facetten die een goede manager moet ontwikkelen.” ISDC heeft deze tekortkoming in het onderwijs zelf aangevuld met de ISDC Academy. Dit is een tweejarig opleidingstraject gericht op zakelijke en persoonlijke ontwikkeling voor studenten en afgestudeerden van de universiteit. Ook wordt er getraind op PRINCE2 en CMMI. Voor het lokale management heeft ISDC een programma geïntroduceerd voor persoonlijke coaching, ontwikkeld in samenwerking met Stichting De Baak, het managementcentrum van VNO-NCW. Leden van het Nederlandse

managementteam van ISDC begeleiden allemaal een manager als persoonlijke buddy. De ISDC Academy traint momenteel zestig mensen per jaar. Het opleidingscentrum staat daarbij ook open voor derden. Kandidaten voor de ISDC Academy zijn meestal afgestudeerd. Studenten kunnen echter vanaf het derde jaar op de universiteit deelnemen. Na het voltooien van de Academy volgt een screening waarmee ISDC 25 mensen selecteert voor de eigen organisatie. De overigen krijgen een certificaat en komen veelal terecht bij de partners van de Academy. Naast de ISDC Academy bieden steeds meer buitenlandse instituten en universiteiten MBA-trainingen aan in Roemenië. Dit gebeurt in samenwerking met Roemeense universiteiten, of via internet met af en toe bezoek in buitenland. Ook grote leveranciers die zich in Roemenië vestigen, verzorgen opleidingen. Bedrijven zoals Nokia, Siemens, Microsoft en Oracle openen allen op korte termijn vestigingen in Roemenië of hebben dit al gedaan. Zij zoeken tienduizenden medewerkers. Geertsma: “Omdat iedereen uit dezelfde markt put, zijn we verplicht onze eigen managers te creëren.”

ven voor Roemenië, waar zaken zoals arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen anders geregeld zijn dan in Nederland. “In de basis zijn veel zaken wel in orde in Roemenië. Zo kent de wet een ouderschapsverlof van twee jaar. Dat wordt weliswaar niet volledig doorbetaald, maar wel met werkgarantie. Daar kunnen we in Nederland nog wat van leren. Van de andere kant kan iemand binnen een maand ontslagen worden en krijgt dan hooguit drie weken salaris mee. Doordat het ontslagrecht soepeler is, is het echter eenvoudiger om bijvoorbeeld oudere mensen aan te nemen. Dat is in Nederland bijna ondenkbaar.”

### Druk op arbeidsmarkt neemt toe

De Arbowetgeving van Roemenië is relatief achterhaald. Daarentegen waren bijvoorbeeld de werkplekken in Roemenië al rookvrij voordat dit in Nederland nog maar een discussiepunt was. “Ondernemers die voor de lange termijn in Roemenië zitten, moeten zelf verantwoording nemen voor het welzijn van hun personeel,” meent Geertsma. “Wij hebben bijvoorbeeld in de kelder van het nieuwe kantoor een moderne sportfaciliteit ingericht. We stimuleren onze medewerkers om daar gebruik van te maken. Ondernemingsraden zijn in Roemenië wettelijk verplicht vanaf 25

medewerkers en wij faciliteren dat dus ook. Wij werken bovendien met arbeidscontracten voor onbepaalde tijd en proberen niet de wet te omzeilen met freelancercontracten.”

Dit soort arbeidsomstandigheden maakt het voor Roemeense ICT'ers aantrekkelijk om in eigen land te blijven. Maar de economische ontwikkeling zal de interne vraag naar hun competentie verhogen. “ISDC richt zich weliswaar volledig op de West-Europese en Amerikaanse markt, maar de ontwikkelingen in Oost-Europa gaan megahard,” aldus Geertsma. “Dat wordt onze grootste bedreiging bij het vinden van de juiste mensen. Er worden miljarden euro's geïnvesteerd in infrastructuur en nu stappen ook de overheden over op geautomatiseerde informatiesystemen. Er komt dus een druk op de ICT-gemeenschap vanuit Roemenië zelf” – iets dat overigens ook in landen als India en China speelt.

### Tekort aan ICT'ers

Het uitvoeren van werkzaamheden in Roemenië wordt hierdoor duurder en de ICT'ers kunnen er een fatsoenlijke boterham verdienen. In de visie van Geertsma zal ICT daarom belangrijk blijven voor de Roemeense economie. “Niet voor niets heeft het land een speciaal ministerie van ICT. Er wordt veel geld geïnvesteerd in technische universiteiten, opleidingen en trainingen. Bovendien worden er alleen al in Cluj drie technologieparken opgezet, die mede door de overheid gefinancierd zijn. Dat stimuleert de grote leveranciers, zoals Nokia en Siemens, om zich in Cluj te vestigen.”

De komende jaren zal dus eerder een tekort dan een overschot aan ICT'ers optreden. Het logische gevolg daarvan is dat de salarissen gaan stijgen.



Cor Geertsma

Hoe kan ISDC zich dan als aantrekkelijke outsourcer blijven verkopen? Geertsma: “Wij moeten als dienstverlener de nadruk leggen op efficiëntieverbetering, want arbeid blijft nooit

“Overal ter wereld geldt dat bedrijven ten onder gaan

als ze slimme mensen dom werk laten doen.”

goedkoop in een land. We werken om functiepunten efficiënter te produceren. Dat levert waarde op voor onze klanten en winst voor ISDC.” Het vinden van kwaliteit in personeel en klanten zal ook voortkomen uit consolidatie onder ICT-aanbieders als gevolg van de economische groei, verwacht de CEO. “Enerzijds doordat een aantal bedrijven zal vertrekken wanneer de arbeidskosten stijgen. Bedrijven zoals ISDC, die veel geïnvesteerd hebben, kunnen zich dat niet veroorloven. We kunnen niet zomaar alle kennis die is opgebouwd over het land, de cultuur en de mensen één op één implementeren in bijvoorbeeld Kazachstan. Anderzijds komt consolidatie voort uit de druk op de ICT-sector. In Cluj zitten honderd bedrijven, maar slechts drie met meer dan 100 medewerkers. Onze groei komt dus deels uit uitbesteding naar partners, samenwerking en overnames van andere bedrijven.

Natuurlijk wel op de voorwaarde dat zij in onze cultuur passen.”

### Uitdaging

De enorme vraag naar ICT-oplossingen leidt niet altijd tot het meest interessante werk voor ICT'ers. Vaak gaat het om beheer en onderhoud van systemen of applicatieontwikkeling. Hooggeschoold personeel zal dit niet lang volhouden. “Wij willen onze medewerkers daarom ook aan ons binden door hen intellectueel uitdagend werk te bieden,” zegt Geertsma. “Overal ter wereld geldt dat bedrijven ten onder gaan als ze slimme mensen dom werk laten doen. We doen hard ons best om klanten aan te trekken om interessante projecten in West-Europa uit te voeren. Zo bouwen wij lange termijnrelaties, gebaseerd op life cycle enabling. De cyclus van applicaties ontwerpen, bouwen, aanpassen, herbouwen, integreren, ver-

anderen, beheren. Daarvoor is het belangrijk dat we de kennis van technologie hebben, maar nog belangrijker dat we de kennis van functionaliteit vasthouden. Daarvoor zoeken we onze klanten met zorg uit, evenals ons personeel. Onze klanten zijn strategische partners. Dat dit geen holle woorden zijn blijkt uit het feit dat veel klanten van het eerste uur nog steeds gebruik maken van onze kwaliteiten.”

“Ook de managers van het eerste uur in Roemenië zijn er ook nog steeds,” vervolgt Geertsma. “Juist dankzij de groei van de Roemeense economie en de consolidatie kunnen we ze ook behouden door ze toekomstperspectieven te bieden. Want het is belangrijk om mensen elke keer weer uit te dagen en iets te bieden. Mensen moeten groeien, dan kunnen wij als organisatie dat ook.” 