

Jaargang 20, nummer 1, december 2004



**Risico?
Kansen?
Symposium!**



Offshore Outsourcing



Jord van Dijk na 3 weken LogicaCMG



‘Je hoeft
niet langs
vijftien
managers
als je een
punt wilt
maken;
ik houd
daarvan.’

Jord van Dijk (26),
afgestudeerd
Bedrijfskundige Informatica.

Hackers zijn je vijand?

‘Ja. In zekere zin wel. Als Consultant Information Security probeer ik ervoor te zorgen dat systemen goed beveiligd zijn zodat niemand zonder toestemming van buitenaf op een bedrijfsnetwerk kan. We ontwerpen firewalls en andere obstakels om de boel dicht te houden. Zo kun je bijvoorbeeld de plek waarop het wachtwoord getoetst wordt ‘wegtrekken’ van de plek waar je het invult, waardoor het moeilijk wordt om een systeem binnen te dringen. Of je leidt ongewenste bezoekers in een soort digitaal niemandsland waar ze geen schade aan kunnen richten. Verder geen details uiteraard...’

Ik dacht altijd dat jullie eruitzagen als Neo van The Matrix. Onuitgeslagen computerfreaks die leven op zwarte koffie en afhaal-eten.

‘Wij zijn ook dag en nacht met ons werk bezig, maar daar houdt de vergelijking wel op. Als ik thuiskom kruip ik vaak direct achter de computer om op websites en hacker-forums te kijken of er nog nieuwe lekken in systemen zijn gevonden. Ik blijf continu informatie vergaren en delen met mijn collega’s via ons Security Competence Centre. Dat moet ook wel in dit werk. Je kunt niet verslappen, je moet altijd op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen van ‘de vijand’, zoals jij dat noemt, anders leg je het af.’

Je bent 26... niet een beetje jong voor zo’n verantwoordelijke baan?

‘Ik ben de jongste van mijn team, dat klopt. LogicaCMG zoekt voornamelijk ervaren consultants. Maar ik heb de stoute schoenen aangetrokken en gewoon gesolliciteerd. Tot mijn verbazing mocht ik op gesprek komen, en uiteindelijk ben ik zelfs aangenomen. Ik ben ze ontzettend dankbaar voor die grote kans.’

Boeken klanten een jong iemand als jij, of gaan ze liever met een senior aan de slag?

‘Ik werk hier pas drie weken en heb één klus gedaan. Maar ik voel echt heel veel vertrouwen van LogicaCMG. Ze geloven echt in me, ze weten dat ik het kan en dat voelt geweldig. Daarnaast krijg ik begeleiding van ervaren Senior Consultants; je staat nooit alleen voor de verantwoording.’

Wat maakt jou dan zo bijzonder?

‘Ik ben een beetje paranoïde.’

...en dat is goed?

‘Ja. Op het moment dat je denkt dat alles veilig is, ben je de klos. Dan pakken ze je.’

Gezellig bij jullie op de afdeling. Vijftien paranoïde LogicaCMG’ers.

‘Dat valt wel mee hoor. Ik werk met een groep met een gemiddelde leeftijd van 35. Het zijn mensen met heel erg veel ervaring die precies weten wat ze doen. De sfeer is niet paranoïde, maar juist heel goed. Het zijn heel vriendelijke mensen die openstaan voor nieuwe informatie en met wie je goed kunt praten. Er staan geen muren tussen, wat de communicatie prettig maakt. Je hoeft niet langs vijftien managers als je een punt wilt maken; ik houd daarvan.’

Hoe was je eerste klus?

‘Erg ok. Ik mocht meteen de toegang tot een centraal en vitaal systeem beveiligen waar een hoop televisieprogramma’s worden opgeslagen. Nog vóór dat ze uitgezonden zijn.’

Zeker leuk. Hoe hebben jullie dat beveiligd?

‘Denk je nou echt dat ik jou dat ga vertellen? Geloof me: die computer, daar komt niemand meer in.’

Thijs Plug

Jaargang 20, nummer 1,
december 2004

ISSN: 1389-0468

Oplage: 2000

I/O Vivat is het driemaandelijke orgaan van Inter-Actief (de studievereniging voor Informatica, BedrijfsinformatieTechnologie en Telematica) en ENIAC, de alumnivereniging voor informaticastudenten van de Universiteit Twente.

Redactie

Vincent Berg (Voorzitter), Jonathan Brugge, Erwin Kroon, Bas Peschier (Hoofdredacteur), Niels Backx (gast), Erwin Elling (gast)

Gastschrijvers

Erik Beulen, Eelco Eerenberg, Gerit van der Hoeven, Ralph Hofman, Fredy Peltzer, Paul Tjia, Bram van Twist, Foppe Vogd

Drukker

Van den Bosch & Fikkert



Adressen

E-mail: vivat@inter-actief.utwente.nl

Telefoon: 053-4893756

Fax: 053-4894571

Post adres: Inter-Actief

Postbus 217

7500 AE Enschede

Internet: www.inter-actief.net

Dank aan alle inzenders van kopij. De studievereniging wil de adverterende bedrijven bedanken voor de goede samenwerking.

Copyright © 2004 Studievereniging Inter-Actief.

Zalig zijn de onwetenden

Wereldvreemdheid is van alle werelden. Niet weten wat er op deze aarde speelt en nauwelijks contact hebben met de omgeving is het stereotype beeld van de informaticastudent. Nu zal ik niet proberen deze vooroordelen uit de wereld te helpen; een bijkans onmogelijke taak, maar het feit blijft dat er wereldvreemde ICT'ers rondlopen.

Voor de wat minder wereldvreemde ICT'ers zal het geen onbekend fenomeen zijn: offshore outsourcing. Het uitbesteden van werk naar lagelonenlanden (en dan met name de Aziatische Tijgers) is geen nieuw fenomeen, maar het treft de laatste jaren vooral de ICT-sector. Hoog opgeleide westerlingen verliezen hun baan doordat het management van hun bedrijf besluit om hetzelfde werk, door mensen met eenzelfde opleiding, in bijvoorbeeld India te laten doen. Een hot issue dus.

Ben ik en vele andere studenten met mij hier nutteloos bezig op de UT? Loop ik straks het risico om met een mooi Bsc/Msc diploma op zak werkloos te worden? Voor mij prangende vragen en het is dan ook geen slecht idee voor de huidige ICT-student om zich hierin eens wat te verdiepen. Studievereniging Inter-Actief heeft dit goed begrepen en de commissie met de naam Chakra is druk bezig met de organisatie van een studiereis naar India. Naast het gebruikelijke bezoek aan de Taj Mahal zullen de studenten onderzoek doen en bij verscheidene Indiase bedrijven een kijkje in de keuken nemen. Een leuke voorbereiding op een verhuizing naar India misschien?

In dit nummer voeren schrijvers met verstand van zaken de lezer mee door de wereld die offshore outsourcing heet. De ene noemt het weinig meer dan een effect van de continue neiging van grote bedrijven naar kostenreductie en efficiëntie. De ander wijt het aan de verschillen in de cultuur en de fanatiekere werkhouding van Aziatische IT'ers. Toch zijn er ook negatieve geluiden. Zo betoogt Fredy Peltzer namens FNV Bondgenoten dat er wel degelijk negatieve gevolgen kunnen zitten aan offshore outsourcing. Volgens hem is het dan ook zaak om het geld dat verdient wordt na outsourcing weer te investeren in nieuwe bedrijfsactiviteiten zodat er nieuwere banen gecreëerd worden.

Maar dat is nog niet alles. Voor de thuisblijvers organiseert de overijverige Chakra-commissie een symposium met offshore outsourcing als thema. Gerenommeerde sprekers komen op 15 december naar Enschede om ons wegwijs te maken in de wereld die offshore outsourcing heet. Het dagprogramma verkapt misschien al de teneur; zo heeft de presentatie van Michiel Boreel de titel "Global sourcing: Angst, Mythe en wishful thinking". Misschien hebben ze gelijk. Ik ben in ieder geval nog niet overtuigd en ga 15 december dan ook zeker naar het symposium toe. Een vijfjarige opleiding (nou ja, een beoogd vijfjarige opleiding) volgen en dan na alle bloed, zweet en tranen niet aan het werk kunnen zou natuurlijk behoorlijk zuur zijn. Ik zou willen dat ik nog nooit van offshore outsourcing gehoord had. Misschien is het nog niet eens zo gek om een wereldvreemde ICT'er te zijn. Zalig zijn de onwetenden. ■

Vincent Berg
Voorzitter redactie I/O Vivat

Inhoud

Er wordt al een tijd gesproken over offshore outsourcing van ICT activiteiten. Lettend op de groeiende aandacht voor het onderwerp en de enorme stijging van het aantal publicaties in de media, lijkt het proces van offshore outsourcing in een stroomversnelling te zijn geraakt. Hoog tijd voor (aankomende) ICT'ers om zich te verdiepen in dit onderwerp, om zo feiten en fictie uit elkaar te kunnen houden. Eén ding is zeker; gedachteloos afwachten is fout. In deze I/O Vivat zullen enkele experts vanuit hun eigen perspectief diverse aspecten van dit interessante onderwerp belichten.

"Infosys, een van de bekendste Indiase softwarehuizen, ontving vorig jaar bijna 1 miljoen open sollicitaties; hiervan werden slechts 2500 mensen aangenomen."

7

"Maandag 25 oktober is geweest en de volgende dagen zie je ineens niet meer de oude vertrouwde bestuursgezichten in de kamer.."

18

"Cruciaal is dat het geld dat verdiend wordt door offshore uitbesteding weer geïnvesteerd wordt in nieuwe werkgelegenheid."

19

- 3 Gerrit van der Hoeven
- 4 Chakra!
- 5 Offshore Outsourcing
- 6 Studenten en Offshoring
- 7 Groeiende Belangstelling
- 11 Infrastructuur Management
- 16 Middenwoord
- 17 Chakra! (deel 2)
- 18 Een nieuw bestuur
- 19 Offshoring, kans of bedreiging?
- 22 Top 7 Risks of Offshore Outsourcing



Uitbesteding van het kunnen denken?

Wat zoekt Van der Hoeven ...

Er is de laatste jaren iets vreemds gebeurd met het woord offshore. Als je het vroeger tegenkwam, dan was dat in de context van een boorplatform op een continentaal plat in een ondiepe zee met goudgele stranden. Offshore was olie voor de kust.

Het Engels woordenboek vertelt ons, dat offshore altijd al meer betekende: "In het buitenland geplaatst, of ondergebracht". Offshore outsourcing zal dus wel "uitbesteden aan het buitenland" betekenen. Het ontgaat mij overigens waarom wij dat niet gewoon zeggen, al heb ik zelf ook onmiddellijk het gevoel dat "offshore outsourcing" nieuw en uitdagend zou kunnen zijn, terwijl "uitbesteden aan het buitenland" weinig innovatief of zelfs dom overkomt. Over de ongebreidelde behoefte om spannende Engelse frases te gebruiken voor zaken die ook in het Nederlands kunnen worden uitgedrukt, wilde ik het echter niet hebben.

Onderwijsgevend in de ICT krijgen het laatste jaar nog wel eens de vraag voorgelegd hoe hun opleiding omgaat met dit verschijnsel van "uitbesteden aan het buitenland". Sommige ouders schrikken als zij op voorlichtingsdagen horen dat wij onze bachelorstudenten leren programmeren. Programmeren doet men immers in India of China.

Het is ongetwijfeld waar dat de wereld verandert op een manier die het haalbaar maakt ontwerp- en ontwikkelprocessen te globaliseren,

zeker in de ICT. Iedereen die werkt zal op de een of andere manier met die globalisering te maken krijgen. In de ICT-sector zal dat effect wellicht groter zijn dan elders; voor mensen in de ICT is het omgaan met die verandering vast belangrijker dan voor anderen. Zelfs al gaat het eerste artikel over offshore outsourcing dat Google mij vandaag (22 november 2004) voorschotelt over de vraag of het commercieel echt wel zo aantrekkelijk is om te globaliseren, wij moeten ons op offshore outsourcing beraden.

Als wij echter nu Engels zouden onderwijzen, en wij hadden een vak spreekvaardigheid, zouden wij dan ongeruste ouders zien op voorlichtingsdagen die ons verweten dat wij niet goed bezig waren, omdat men in Engeland immers al zo goed Engels spreekt? Ik wil graag blijven geloven, dat een van de ideeën van een academische opleiding, ook van een technische, is dat je de manier van denken, en dus de typische "taal" van je vakgebied leert, zowel verstaan als spreken. Zelfs al kunnen een miljard wereldbewoners beter programmeren dan welke student van ons dan ook, ik denk dat ze moeten kunnen programmeren. Dat is belangrijk voor het kunnen denken in de ICT, al is het natuurlijk maar een klein facet. En ik zou het kunnen denken niet aan het buitenland willen uitbesteden. ■



Gerrit van der Hoeven

Chakra!

Ergens in februari van dit jaar kwamen enkele enthousiaste studenten bij elkaar met het plan om een nieuwe studiereis te organiseren voor hun studievereniging. De eerste vergadering werd belegd waarin een geschikte bestemming werd gekozen. Het werd een 'close call': India of China? Beide zijn lagelonenlanden waar ICT op dit moment een grote rol speelt in de groei van de economie en het zijn landen die sterk van cultuur verschillen met Nederland. Een simpele stemming gaf de doorslag: het werd India, een keuze waar niemand ontevreden mee was. Om een bijpassende naam voor de studiereis te vinden, werd met behulp van Google en een brainstormsessie de naam Chakra gekozen. Chakra is een woord uit het Sanskriet en betekent wiel of centrum. Het wordt vaak geassocieerd met de energiecentra in het lichaam die in balans zijn. Het blauwe chakra in ons logo is ook terug te vinden in de vlag van India.

Bij een studiereis hoort ook een onderzoeksthema en aangezien steeds meer bedrijven samenwerken met bedrijven in India of zich vestigen in India, werd ons thema "Internationale Samenwerking en ICT". Na een korte wervingsactie bleek de interesse voor onze reis overweldigend: met meer inschrijvingen dan we hadden verwacht is de groep samengesteld. Het organiseren kon beginnen!

Een paar maanden na die vloeiende start was ons al duidelijk dat het onderwerp dat wij hadden aangeboord zeer interessant is en dat er binnen de Nederlandse pers veel aandacht voor India is. Hierbij wordt veelvuldig gebruikt gemaakt van de termen offshore en offshore outsourcing. Omdat het ons interessant leek om ons hierin te verdiepen en omdat het bedrijfsleven ook open stond voor samenwerking, besloten wij er een open symposium aan te koppelen met het wat specifiekere onderwerp offshore outsourcing. Met vernieuwd enthousiasme gingen wij verder, sprekers werden benaderd, sponsors werden overgehaald en promotionele acties werden gestart. Op een conferentie over hetzelfde onderwerp van IT-beroepsgroepen begin oktober kregen wij ons sprekersschema rond en vonden wij een zeer enthousiaste en behulpzame dagvoorzitter, Foppe Vogd. Ter ondersteuning van het symposium is deze I/O Vivat uitgegeven met artikelen gerelateerd aan de lezingen. Op deze manier is het mogelijk om alvast in te lezen in het onderwerp.

Voor het symposium over Offshore Outsourcing hebben wij de sprekers gevraagd om een beeld te geven van dit onderwerp, wat er mogelijk is, hoe global sourcing de bedrijfsvoering beïnvloedt en hoe het samenwerken met India in zijn werk gaat.



Studiereis én symposium

Ook wordt er besproken of dit een positieve of negatieve ontwikkeling is voor de in Nederland achterblijvende IT'ers. Als afsluiting van de dag is er een forum, waar enkele sprekers en experts onder leiding van de dagvoorzitter met elkaar in discussie gaan. Na het forum is er nog een informele voortzetting onder het genot van een drankje, waarbij de discussie voortgezet kan worden.

Het symposium vindt plaats op 15 december 2004 in het Waaiergebouw op de Universiteit Twente en inschrijven kan via de website op www.chakrasymposium.nl.

Meer informatie is te vinden op de website en ook verderop in deze I/O Vivat.

Ik hoop jullie te kunnen verwelkomen op deze interessante dag en wens jullie alvast veel plezier toe! ■

Niels Backx
Voorzitter Chakra

Onze kenniseconomie op 9 uur vliegen?
Het lijkt een wat vreemde vraag, maar de positie van de Nederlandse kenniseconomie ten opzichte van die van landen als India en China is wel degelijk een van de onderwerpen van discussie in het offshore-outsourcingdebat. Op 15 december hopen we het antwoord op deze en andere vragen te krijgen.

Offshore Outsourcing

Onze kenniseconomie op 9 uur vliegen?

Met het dagvullend programma, zoals beschreven in de onderstaande tabel, worden tijdens het symposium de diverse aspecten van offshore outsourcing behandeld.

Sprekers hebben vanuit verschillende perspectieven met het onderwerp te maken. Zo is er een afvaardiging van zowel de gebruikers als de aanbieders van offshore diensten. Verder zijn adviserende en onderzoekende

partijen aanwezig en wordt ook de Nederlandse werknemer vertegenwoordigd.

Het symposium wordt ondersteund door een Comité van Aanbeveling bestaande uit Drs. H.W. te Beest (College van Bestuur, Universiteit Twente), Ir. R.D. van Bruggen (Voorzitter IT-Beroepsgroepen), Dr. G.F. van der Hoeven (Opleidingsdirecteur Faculteit EWI, Universiteit

Twente), Drs. J.H.H. Mans (Burgemeester gemeente Enschede) en Dr. G. van Oortmerssen (Directeur TNO Telecom).

Hiernaast wordt het symposium mede mogelijk gemaakt door LogicaCMG en Rolta Europe.

Inschrijven kan op:
www.chakrasymposium.nl

Aanvang	Activiteit	Spreker	Bedrijf/Instelling
8.45	Ontvangst		
9.30	Opening door de dagvoorzitter	dhr. Foppe Vogd	
9.55	Een inleiding in Offshore Outsourcing	drs. Paul Tjia	GPI Consultancy
10.40	Pauze		
11.00	Offshoring, kans of bedreiging voor de IT'er?	mevr. Carla Kiburg	FNV Bondgenoten
11.45	Moderne thema's in offshore software development	ir. Ralph Hofman	Quint Wellington Redwood B.V.
12.30	Lunchpauze		
13.30	Global sourcing: angst, mythe & wishful thinking	ing. Michiel Boreel	Sogeti Nederland B.V.
14.15	Samenwerken met India, meer dan alleen een lagelonenland	mevr. Clasine Hoogerwaard	Rolta Europe B.V.
15.00	Pauze		
15.20	Offshore Outsourcing van Infrastructure Management	dr. Erik Beulen	Universiteit van Tilburg
16.05	Forum met sprekers en experts, onder leiding van de dagvoorzitter		
16.50	Afsluiting door de dagvoorzitter	dhr. Foppe Vogd	
17.00	Borrel		

Tabel 1: Dagplanning symposium.

Offshoring is voor velen nieuw en onontgonnen. Ogenscheinlijk heeft toch iedereen er al verstand van en lijkt het de ultieme oplossing om kosten te besparen en ICT optimaal te benutten.

Is de werkelijkheid zo helder?

Studenten en offshoring

... een verhaal apart

Natuurlijk doen veel bedrijven terecht en met goede redenen delen van hun ICT “buiten de deur”. Natuurlijk valt er te besparen op kosten met een uurtarief in India dat een fractie is van onze maatstaf.

Natuurlijk is er veel rumoer over offshoring en natuurlijk is het dan niet verwonderlijk dat ook studenten aan de Universiteit Twente offshoring ontdekten en dit als onderzoeksproject kozen.

Maar...

Offshoring bestaat gewoon en het gebeurt al jaren en op veel gebieden. In de ICT staat het veelal in het teken van kostenreductie en efficiëntie. Er zijn mogelijk veel meer consequenties en daar wijkt offshoring af van andere strategische onderwerpen.

Klopt het dat topmanagement van de uitbesteder vaak een verkeerde kijk op offshoring heeft?

Klopt het dat kostenreductie de echte reden is met als gevolg een kortetermijnoplossing voor een strategisch onderwerp?

Klopt het dat de werkgelegenheid wordt bedreigd of biedt het juist kansen om naar een hoger werkniveau te groeien met “interessanter” werk?

Klopt het dat de gevolgen voor het ontwikkelproces niet te overzien zijn en dat een doodlopende weg wordt ingeslagen?

Klopt het dat offshoring kort na 2015 de andere kant op gaat - met andere woorden, dat wij dan het werk voor de huidige offshore landen doen?

Klopt het dat er nog meer interessante beweegredenen en argumenten de revue passeren op 15 december...?

Ongeveer dertig studenten zijn al maanden volop bezig met het onderwerp. Ze reizen symposia af en ook hun reis naar het verre Oosten is al geboekt. Ze willen met eigen ogen zien hoe het daar gaat. Niet alleen maar afgaan op de succesverhalen hier, maar de realiteit van dit fenomeen analyseren en de gevolgen vanuit verschillende gezichtspunten benaderen.

Een eigen symposium en de resultaten van hun bezoek aan India zullen in een onderzoeksrapport worden samengebundeld waarvan u ook kunt profiteren. De eerste stap is 15 december naar het symposium te komen. Ik hoop u daar namens de studenten als dagvoorzitter te ontmoeten. ■

Foppe Vogd
Dagvoorzitter



Groeiende belangstelling voor offshore outsourcing

Na jaren van relatieve stilte lijkt de discussie over offshoring, het uitbesteden naar lagelonenlanden, opeens los te zijn gebarsten. Elke week kunnen we meningen erover lezen in automatiseringsvakbladen, kranten en websites. Het aantal artikelen dat dit jaar over dit onderwerp verschijnt is zeker het dubbele van dat in 2003. In de laatste maanden van 2004 zal een handvol seminars over offshoring georganiseerd worden. Groepen studenten zijn momenteel bezig om de IT-mogelijkheden in zowel India als Oost-Europa te onderzoeken. Werkgevers, vooral die van IT-dienstverleners, laten in de pers merken sterk onder de indruk te zijn van de kwaliteit en werklust van Indiase programmeurs. Anderen maken zich juist zorgen over het banenverlies of vinden het hele onderwerp onzinnig: door de grote onderlinge afstand en de cultuurverschillen is volgens hen een zinvolle samenwerking zelfs onmogelijk.

Het is een goede zaak dat er een groeiende belangstelling voor offshoring ontstaat, maar allereerst moet opgemerkt worden dat er in de praktijk nog relatief weinig IT-werk naar lagelonenlanden wordt verplaatst. Landen zoals de VS of Engeland zijn beduidend actiever dan wij. De meest populaire offshore bestemming voor ons land is India, waar al meer dan tweehonderd Ne-

derlandse organisaties activiteiten hebben laten uitvoeren. Dat is niet veel, gezien de periode van twintig jaar waarover het plaatsvindt. Vaak gaat het dan nog om kleinschalige en tijdelijke projecten. De meeste Nederlandse softwarebedrijven en eindgebruikersorganisaties hebben nog geen ervaring opgedaan met softwareprojecten over de grens. De consequenties op de arbeidsmarkt zijn daarom tot nu toe zeer beperkt gebleken. Er zijn momenteel ongeveer 14.000 IT'ers werkloos, maar dit is vooral het gevolg van de economische recessie; er hebben nog maar weinig mensen hun baan verloren als gevolg van offshoring.

Ik ben van mening dat de Nederlandse terughoudendheid rond offshoring sommige organisaties geen goed heeft gedaan. De mogelijkheid om kosten te besparen is door hen niet benut. Het uitgespaarde geld had gebruikt kunnen worden voor productontwikkeling of voor marketing zodat de concurrentiepositie verbeterd kon worden. Wellicht zijn hierdoor meer bedrijven failliet gegaan dan nodig was geweest. Het klinkt paradoxaal, maar als er in het verleden meer werk naar lagelonenlanden was gegaan, dan zouden er misschien meer arbeidsplaatsen behouden dan nu het geval is.



Grote capaciteit gekoppeld aan hoog kennisniveau

Rolta verzorgt dataconversie voor uiteenlopende systemen

Binnen de energiesector en overheidsinstanties, maar ook bij industriële bedrijven, zijn grote hoeveelheden technische data opgeslagen. Denk daarbij aan tekeningen van netwerken, aansluitingen en andere infrastructurele systemen. Soms is een deel van die data al digitaal, maar in veel gevallen staan deze gegevens op papier. Om al die data in één nieuw informatiesysteem onder te brengen is een enorme conversieslag noodzakelijk; en dat is het werk van Rolta!

Rolta Europe, met zijn hoofdkantoor in Hoofddorp, is een dochterbedrijf van Rolta International met vestingen in Bombay in India en Atlanta in de Verenigde Staten, Saoedi-Arabië, Duitsland en Engeland. De onderneming bestaat al sinds 1982 en het Europese kantoor is actief sinds 1998. De aanwezigheid in Europa kwam als geroepen, want sinds de liberalisering van de nutssectoren is de vraag naar dataconversie sterk toegenomen. Een efficiënt energie- kabel- of telecomebedrijf heeft namelijk grote behoefte aan allesomvattende, technische informatiesystemen.



Het Conversiecentrum in Bombay

Leidende rol

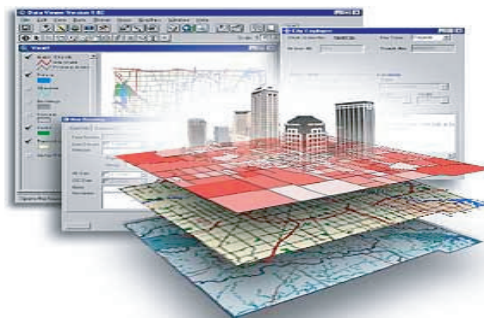
De aanschaf van zo'n systeem is over het algemeen niet al te ingewikkeld, maar als het gewenste systeem er staat, begint het echte werk pas, namelijk het invoeren/digitaliseren van alle informatie die in de loop der jaren binnen een organisatie is opgebouwd. Om dat handmatig te doen, kost een bedrijf kapitalen, als ze de menskracht al kunnen vinden. De meest efficiënte manier is het inschakelen van Rolta. Dit bedrijf speelt internationaal een leidende rol in dataconversiewerk. Men heeft een enorme staat van dienst opgebouwd op het gebied van CAD, geografische informatiesystemen (GIS), asset, facility en document management (AM/FM/DM) en plant design en plant maintenance (PD/PM) in uiteenlopende sectoren als de procesindustrie, petrochemie, nutsbedrijven, telefonie, overheids-diensten, enzovoorts. Door die brede expertise kan Rolta alle aspecten van een conversieproject uitvoeren, zoals het definiëren van specificaties, ontwerpen van 'rulebases', ontwikkelen van noodzakelijke programmatuur, digitalisering en het controleren op fouten.

Enorme capaciteit

De grootschalige projecten die men off-site kan uitvoeren, gebeuren in India. Daar heeft Rolta een dataconversiecentrum met 2500 medewerkers. Dit centrum zorgt voor een capaciteit die geen enkel bedrijf in Nederland kan leveren, even als de korte levertijden. Het conversiecentrum beschikt over de meest moderne werkplekken met alle eigentijdse softwaresystemen, zoals Smallworld, ESRI, Bentley, Intergraph, Microstation etc. Naast conversiewerk levert Rolta ook zogeheten on-site diensten door medewerkers die gerelateerde software implementeren of conversiewerkzaamheden op maat bij een organisatie doorvoeren. De engineers, vaak afkomstig uit India, zijn hoog opgeleid en zeer vakkbekwaam, maar kosten veel minder dan de Europese ICT-consultants. Bovendien bezit Rolta een specialisme op het gebied van GIS web-enabled solutions.

Goede investering

Volgens Rolta is er behoefte nog steeds GIS te implementeren. Het is een forse investering, zo erkent men bij Rolta, maar als bedrijven het in één keer op een goede manier aanpakken, spaart men hierdoor in de toekomst tijd en geld (minder onderhoud, minder mankracht). In Nederland heeft Rolta verschillende deelprojecten gedaan voor bedrijven zoals Westland Energie, UPC/Tablin, Nuon, Essent, Alterra/ Staatsbosbeheer en Oranjewoud. In Engeland voor Ordnance Survey en British Telecom, voor het Duitse Mainz Stadtwerke, Universiteit Aachen, het Franse bedrijf Elabor en de Universiteit van Luik.



Een voorbeeld van Rolta's specialisme In opdracht van een groot Amerikaans bedrijf



Europees kantoor in Hoofddorp

Rolta biedt wereldwijd een compleet pakket van AM/FM & GIS diensten zoals:

- Digitaliseren van bestemmingsplannen
- Fotogrammetrie

Grootschalig karteren voor stedelijke gebieden vanuit zwart/wit en gekleurde luchtfoto's.

- Dataconversie
- Grootschalig basiskarteren
- Perceel Management
- Kartografie

- Nutsbedrijven & Telecommunicatie

Systeem design / Ontwikkeling; voorbereiden van bron-data; Veldinventarisatie; Dataconversie; Data Migratie; Work Order Posting; Systeem Onderhoud

Voor meer informatie, kunt u contact opnemen met Rolta Benelux.

Rolta Benelux BV

Rolta Benelux BV
Jupiterstraat 96
Postbus 190
2130 AD Hoofddorp
Telefoon: 023-557 1916
Fax: 023- 562 5816
E-mail: choogerwaard@rolta.com
I-site: www.rolta.com

Offshore outsourcing is dan ook geen gemakkelijke manier van werken en kent specifieke nadelen. Zonder goede voorbereiding en risicobeheersing is de kans op mislukkingen groot.

Het is daarom ook een interessant object voor nader onderzoek. Toch zijn de gebruikers van offshore diensten beduidend positiever erover dan de mensen die er geen ervaring mee hebben. Er zijn veel bedrijven die er zeer tevreden over zijn. Een voorbeeld is een IT-onderneming met hoge kwaliteitseisen en die daardoor huiverig was om met een Indiase partner samen te werken. Ze hebben het recent toch geprobeerd, en de kwaliteit van de software uit dat land blijkt - tot hun verbazing - niet onder te doen voor wat ze in eigen huis bouwen. Offshore dienstverleners worden ook professioneler, en kunnen steeds meer de concurrentie

bijvoorbeeld softwarebedrijven uit Malta begonnen om proefprojecten aan te bieden van maximaal honderd mandagen aan werk - zonder kosten. Hierdoor kan zonder grote risico's de buitenlandroute uitgeprobeerd worden.

We kunnen een viertal vormen van samenwerking met lage-lonenlanden onderscheiden. De meest gebruikelijke manier is dat Nederlandse organisaties op projectbasis werk uitbesteden naar een buitenlandse dienstverlener. Bekende namen die zo werken zijn de KLM, Exact, ABN AMRO Bank, Nationale Nederlanden en de Rabobank. Een tweede mogelijkheid is om een eigen dochteronderneming in het buitenland op te richten; in dat geval gaat het niet om outsourcing, maar om sourcing. Een eigen vestiging is de moeite waard indien er grote hoeveelheden programmatuur ontwikkeld

van data-entry tot BPO (Business Process Outsourcing). De eerste experimenten om Nederlandstalige helpdesks vanuit het buitenland aan te bieden vinden nu in Zuid-Afrika plaats. Sommige werkzaamheden zijn echter minder geschikt om uit te besteden. Het vinden van een juiste partner (en land) is tijdrovend. Het uitvoeren van projecten op afstand, waarbij ook nog taal- en cultuurverschillen een rol spelen, is complex. Dit zijn geen onoverkomelijke problemen, maar een grondige voorbereiding en een goede taakverdeling kosten tijd en geld. Door deze 'hidden costs' zijn de netto-besparingen minder groot dan het enorme verschil in salarissen doet geloven. Offshoring is dan ook niet iets voor de korte termijn; de resultaten worden vooral zichtbaar op de langere termijn.

Het behalen van een kostenvoordeel is de belangrijkste reden om aan offshoring te doen. Het is echter aan te bevelen dat er ook naar andere, meer strategische, voordelen gekeken gaat worden, zoals:

- het sneller producten kunnen ontwikkelen. Aziatische IT'ers zijn niet slimmer dan Nederlandse automatiseerders, maar ze zijn vaak fanatieker en ze kunnen flexibel ingeschakeld worden. En door gebruik te maken van verschillende tijdzones kan er aan producten gewerkt worden terwijl het hier nacht is.
- nieuwe producten op de markt kunnen brengen. Een voorbeeld? Op dit moment zijn tekenfilms populair, zowel op de televisie als in de bioscoop. Films zoals 'Finding Nemo' zijn kaskrakers en er wordt veel geld mee verdiend. Er zijn echter geen producten bij van Nederlandse bodem. Het produceren van animatie is arbeidsintensief, en bij uitstek geschikt om in lage-lonenlanden te laten doen.
- een grote keus in opleiding en expertise. Infosys, een van de bekendste Indiase softwarehuizen, ontving vorig jaar bijna 1 miljoen open solli-

"Aziatische IT'ers zijn niet slimmer, maar ze zijn fanatieker en flexibeler"

aan met lokale IT-aanbieders. De Indiase softwaresector, die vooral voor buitenlandse klanten werkt, laat niet voor niets al dertig jaar lang groeicijfers zien; het afgelopen jaar was dat bijna dertig procent. Een nieuwe ontwikkeling zal zijn dat de grote Indiase dienstverleners lokale ondernemingen gaan overnemen: vorig jaar is reeds het eerste Nederlandse IT-bedrijf in Indiase handen overgegaan. Er zijn in ons land ook al Indiase adviesbureaus actief die grote Nederlandse ondernemingen helpen om de kwaliteit van hun software ontwikkelproces op een hoger peil te brengen. Ze kunnen dit omdat er in India al vaak op het hoogste CMM-5-niveau gewerkt wordt.

Na vijf jaar van economische malaise begint offshoring nu vaker op de agenda van directies te staan dan vroeger. Omdat de drempel om projecten uit te laten voeren lager wordt, kan het ook voor kleinere organisaties interessant zijn. Recentelijk zijn

of onderhouden moeten worden. IT-ondernemingen zoals Philips, LogicaCMG en AtosOrigin hebben reeds eigen dochters in India. Ook kleinere organisaties kunnen eigen vestigingen opzetten. Een derde mogelijkheid, die niet vaak voorkomt, is het beginnen van een joint-venture tussen een Nederlands en een buitenlands bedrijf. Een voorbeeld hiervan is OTS (Orange Telecom Software), een in 1991 opgerichte joint venture van Nepostel (dochter van KPN) met het Indiase bedrijf TCIL (Telecommunications Consultants India Limited). Als laatste mogelijk kunnen we denken aan het zelf in dienst nemen van informatici van buiten de Europese Unie. Dit kwam aan het eind van de jaren 90, tijdens de schaarste aan IT'ers, regelmatig voor.

Niet alleedn programmeerwerk leent zich voor uitbesteding over de grens. Een groeiend aantal andere activiteiten is op afstand uit te voeren,



citaties; hiervan werden slechts 2500 mensen aangenomen. De Chinese vestiging van Microsoft stroomt nu vol met lokale medewerkers, die allemaal een PhD-opleiding aan een Amerikaanse universiteit hebben afgerond.

- nieuwe afzetgebieden vinden. Een kenniseconomie vraagt om kennisexport, maar de Nederlandse IT-sector doet er relatief weinig aan. Kansen liggen er in Midden- en Oost-Europa, waar sommige Nederlandse firma's reeds IT-producten en diensten leveren. Baan is ooit begonnen om zijn software in India te laten bouwen, en is later zijn producten in dat land gaan verkopen. LogicaCMG is met succes bezig om zijn diensten op het gebied van mobiele communicatie in China op de markt te brengen. China is een van de snelst-groeiende IT-markten in de wereld en biedt veel kansen.

Globalisering biedt kansen en organisaties moeten proberen om de voordelen van internationalisering te benutten. Dit neemt niet weg dat er ook bedreigingen zijn, zoals de gevolgen voor de werkgelegenheid. Volgens onderzoek dat GPI Consultancy verricht heeft worden er momenteel hoogstens 5.000 IT'ers in lagelonenlanden ingeschakeld ten behoeve van Nederlandse projecten. Dit aantal zou de komende tien jaar kunnen stijgen tot 50.000. Het lijkt een redelijke inschatting dat ongeveer 25% van de IT-dienstverlening op middellange termijn in aanmerking komt voor offshore outsourcing. Met name een groot deel van het programmeer- en testwerk loopt als eerste de kans om naar het buitenland te verdwijnen.

Over hoe we met dit banenverlies om moeten gaan is binnen de IT-branche nog weinig discussie gevoerd. Werkgeversorganisaties hebben op dit gebied nog weinig van zich laten horen. FNV Bondgenoten heeft dit jaar een eerste aanzet gegeven. Op een goedbezocht seminar dat deze vakbond op 2 juni organiseerde,

werd onder meer beleid voorgesteld rond het verdwijnen van banen (inclusief aandacht voor omscholingen

“Het is duidelijk zijn dat offshoring voor studenten een scala aan mogelijkheden biedt.”

van medewerkers) en ook rond het aantrekken van nieuwe werkgelegenheid. Het is de uitdaging voor de IT-sector om banen te scheppen door nieuwe diensten, nieuwe producten en nieuwe afzetmarkten te vinden.

De verwachting is dat offshoring steeds meer belangstelling zal krijgen. Zowel de vraagkant in Nederland groeit, als ook de aanbodzijde. In navolging van India gaan veel andere lage-lonenlanden IT-diensten aanbieden. Nederlandse organisaties laten reeds projecten uitvoeren in vele tientallen landen, waaronder in Latijns-Amerika, Oost-Europa, Azië, het Midden-Oosten en zelfs in Afrika. Hoewel Nederland nog geen grote gebruiker van offshore diensten is, is zij wel uniek in haar landenkeuze: er zijn maar weinig andere landen in de wereld die zo'n grote geografische spreiding kennen in de landen waarmee gewerkt wordt. Nederland zou deze internationale instelling moeten gebruiken om op grootschaligere wijze de internationale IT-kansen te benutten. Het mag ook duidelijk zijn dat offshoring voor studenten de komende tijd een scala aan onderzoeksonderwerpen biedt. ■

drs. Paul Tjia

Paul Tjia is als senior consultant werkzaam bij GPI Consultancy in Rotterdam. Hij is momenteel, samen met professor Erran Carmel, een boek aan het schrijven over offshore IT outsourcing. Dit zal in het voorjaar 2005 bij Cambridge University Press verschijnen.

Onwetendheid maakt van Offshore Outsourcing een gevaar

De media staat vol met berichtgeving over offshoring en het banenverlies wat hiermee gepaard zou gaan. Enerzijds lijkt angst te regeren, gezien de waarschuwendes koppen wanneer alweer een bedrijf hier banen schrapt en elders goedkopere werkplekken realiseert. Anderszijds is er een stroom aan meer relativerende berichtgeving. Offshoring levert bijvoorbeeld kostenbesparingen en daarmee mogelijkheden voor nieuwe investeringen en groei op. Een groeiende groep wijst er echter op dat het gevaar niet zit in de offshoring op zich, maar in de onwetendheid en de weinig innoverende tegenbewegingen. Er wordt gewezen op een gebrek aan bewustzijn. We moeten proberen om door de bomen het bos te blijven zien en onszelf en anderen bewust maken van de werkelijke gevaren. In plaats van “de kop in het zand steken” of angstig af te wachten, zal bewustzijn gecreëerd moeten worden. Alleen zo kan op de juiste manier ingespeeld worden op deze niet te stoppen marktbevingen. ■

Erwin Elling
Chakra

Uitbreiding van de offshore outsourcing service portfolio met infrastructuurmanagement

een overzicht van risico's en best practices

Tientallen jaren geleden is offshore outsourcing begonnen met applicatieontwikkeling. Door de schaarste aan IT-professionals in Westerse landen en de grote verschillen in loonkosten zijn landen als India met grote, vaak beursgenoteerde, serviceproviders als Connizant, Tata CS, Wipro, IMR en Xansa, uitgegroeid tot serieuze concurrenten. In toenemende mate komt er ook concurrentie bij uit landen als China, Mexico, Brazilië, Rusland, Polen, Hongarije en Roemenië. Na het succes met offshore applicatieontwikkeling rukt offshore infrastructuurmanagement op. Wat zijn de risico's van offshore infrastructuurmanagement? Welke best practices kunnen er worden onderscheiden?

In offshore outsourcing wordt de IT-dienstverlening uitgevoerd in een lagelonenland ten behoeve van klanten in Westerse landen. Offshore outsourcing is begonnen met applicatieontwikkeling. De offshore outsourcing service portfolio is uitgebreid met infrastructuurmanagement. Onder infrastructuurmanagement wordt verstaan de exploitatie hardware en applicatie maintenance.

De belangrijkste redenen voor het kiezen voor offshore outsourcing zijn het realiseren van kostenbesparingen en het verkrijgen van toegang tot schaarse resources. Kostenbesparingen van 30% tot 40% zijn geen uitzondering. Bij schaarse expertise kan worden gedacht aan zowel expertise van state-of-the-art technologies zoals Java of Linux maar ook aan expertise van sterk verouderde programmeertalen als bijvoorbeeld Cobol of expertise van jaren 80 versies van het VAX-platform.

Op dit moment komt echter nog meer dan 90% van offshore outsourcing voor rekening van applicatieontwikkeling. Het aantal van infrastructuurmanagement is echter sterk in opkomst.

De gevolgen van offshore outsourcing zijn dat er werkgelegenheid verschuift van de Westerse landen naar lagelonenlanden. Daarmee heeft offshore outsourcing een grote sociale impact op de Westerse landen. In landen als Amerika is er daarom ook verzet tegen offshore outsourcing: "Buy American". Dit zorgt voor een rem op de groei van

offshore outsourcing. Bedrijven in Westerse landen zijn beducht voor de maatschappelijke reacties. Voor lagelonenlanden zorgt offshore outsourcing daarentegen een grote impuls aan de economische ontwikkeling.

service. Dit maakt dat voor infrastructuurmanagement telecommunicatie essentieel is. Een verstoring in de telecommunicatieverbindingen leidt direct tot een verstoring van de IT-dienstverlening. Dit geldt met name voor de infrastructuur-

vormen tijdsverschillen een groter risico voor applicatieontwikkeling dan voor infrastructuurmanagement. Bij infrastructuurmanagement is er in de meeste gevallen sprake van 24-uurs dienstverlening (follow-the-sun-concept). Hierbij wordt

	Offshore outsourcing risico's	Applicatie ontwikkeling	Infrastructuurmanagement
1	Telecommunicatie-infrastructuurvolwassenheid	Gematigd risico	Groot risico
2	Talenbarrières	Groot risico	Beperkt risico
3	Tijdverschillen	Gematigd risico	Beperkt risico
4	Culturele verschillen	Groot risico	Beperkt risico
5	Geopolitieke risico's	Gematigd risico	Groot risico
6	Beveiligingsrisico's	n.v.t.	Groot risico
7	Investeringsrisico's	n.v.t.	Groot risico

Tabel 1: Risico's van offshore outsourcing: applicatieontwikkeling en infrastructuurmanagement

In eerste instantie waren het de serviceproviders uit de lagelonenlanden die offshore outsourcing oarmden. Maar ook Westerse serviceproviders zoals Atos Origin, CSC, EDS en IBM hebben vestigingen geopend in de lagelonenlanden. Hiermee kunnen zij hun veelal wereldwijd opererende klanten beter en meer kostenefficiënt bedienen. Met name in offshore outsourcing van infrastructuurmanagement zijn de Westerse serviceproviders dominant. Dit komt omdat infrastructuurmanagement niet nieuw is in hun service portfolio. Infrastructuurmanagement is bij de meeste van deze Westerse serviceproviders goed voor meer dan 50% van de totale service portfolio. Hierdoor hebben Westerse serviceproviders veel meer ervaring in infrastructuurmanagement.

Risico's van infrastructuurmanagement

Er kunnen zeven belangrijke risico's worden onderkend voor offshore outsourcing. Deze risico's worden geprojecteerd op infrastructuurmanagement.

1. Telecommunicatie-infrastructuurvolwassenheid: in tegenstelling tot applicatieontwikkeling is infrastructuurmanagement een continue

managementcontracten waarin de helpdesk onderdeel uitmaakt van het contract. In veel lagelonenlanden is de telecommunicatie echter sterk verbeterd. Toch kunnen slechts enkele lagelonenlanden zoals India, de Filipijnen en Indonesië zich meten met de Westerse landen.

2. Talenbarrières: bij applicatieontwikkeling is communicatie tussen

er door de serviceprovider in ploegdiensten gewerkt. De serviceprovider kan er ook voor kiezen om vanuit drie verschillende tijdzones de dienstverlening te verzorgen. De verantwoordelijkheid wordt dan overgedragen aan de volgende tijdzone. Zo kunnen de IT-professionals altijd gedurende de dag hun werkzaamheden uitvoeren. Hierbij

“De serviceprovider kan er ook voor kiezen om vanuit drie tijdzones diensten te verlenen”

de vertegenwoordigers van het uitbestedend bedrijf en de serviceprovider essentieel. Met name in applicatieontwikkeling is er vaak sprake van dynamiek in de vereisten. Bij infrastructuurmanagement is er zo goed als geen communicatie met het uitbestedend bedrijf. De communicatie met IT-professionals van de serviceprovider levert minder problemen op doordat dit in de meeste gevallen allemaal hoog opgeleide medewerkers zijn die de Engelse taal goed beheersen.

3. Tijdsverschillen: door de noodzaak van communicatie tussen de vertegenwoordigers van het uitbestedend bedrijf en de serviceprovider

moet worden opgemerkt dat alleen in Westerse landen de kosten voor serviceproviders hoger zijn wanneer IT-professionals buiten de reguliere werktijden werkzaamheden moeten verrichten.

4. Culturele verschillen: vergelijkbaar met de talenbarrières zijn ook cultuurverschillen minder dominant bij infrastructuurmanagement dan bij applicatieontwikkeling. Verder komen de cultuurverschillen vooral tot uiting bij het aangaan van contractuele verplichtingen en discussies over de aangegane contractuele verplichtingen. Hierbij is er geen onderscheid tussen applicatieontwikkeling en infrastructuurmanagement.

5. Geopolitieke risico's: indien een lagelonenland in een economische of politieke crises belandt loopt de continuïteit van de IT-dienstverlening gevaar. Dit betekent dat een applicatie niet of niet tijdig kan worden geïmplementeerd. Bij infrastructuurmanagement zijn de risico's echter veel groter. De continuïteit van de IT-dienstverlening loopt direct gevaar en het is veel minder eenvoudig om de uitvoering van de IT-dienstverlening te verplaatsen. De IT-dienstverlening is veel meer

om te zorgen dat onbevoegden geen toegang krijgen tot de systemen van de uitbestedende bedrijven.

7. Investeringsrisico's: de investeringen die serviceproviders moeten doen in applicatieontwikkeling worden in de meeste gevallen direct terugverdiend met de uitvoering van de werkzaamheden. Om infrastructuurmanagement te kunnen aanbieden moeten serviceproviders echter vooraf grote investeringen doen in het implementeren van tooling en processen. Ook moet er worden

Uitbestedende bedrijven doen er verstandig aan om bij het selecteren van een serviceprovider voor offshore infrastructuurmanagement te verifiëren of de serviceprovider deze best practices heeft geïmplementeerd.

1. Wereldwijd gecertificeerde processen: waar voor applicatieontwikkeling CMM de standaard is, zijn ISO en BS9977 de standaarden voor infrastructuurmanagement. Deze standaarden worden door onafhankelijke instanties gecertificeerd na uitgebreide audits. Dergelijke onafhankelijke keurmerken geven de uitbestedende bedrijven zekerheden. De gecertificeerde processen zorgen vooral voor het afdekken van de beveiligingsrisico's, de talenbarrières en de culturele verschillen. Ook de geopolitieke risico's worden hiermee afgedekt omdat door de processen de uitvoering van de IT-dienstverlening eenvoudiger kan worden verplaatst naar een andere locatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat het aantal serviceproviders dat wereldwijd gecertificeerde processen heeft geïmplementeerd, hoewel groeiende, erg beperkt is.

2. Wereldwijd gestandaardiseerde tooling: de meeste serviceproviders hebben ITIL geadopteerd. De tooling die gebruikt wordt voor de uitvoering van de IT-dienstverlening is gekoppeld aan ITIL. Dit maakt de

"Gecertificeerde processen zorgen voor het afdekken van de bedrijfsrisico's"

locatiegebonden. Het migreren van de uitvoering van de IT-dienstverlening bij infrastructuurmanagement is minder eenvoudig dan het op een andere locatie continueren van het programmeren bij applicatieontwikkeling.

6. Beveiligingsrisico's: het beveiligingsrisico bij applicatieontwikkeling beperkt zich tot de fysieke beveiliging van de locatie. De beveiligingsrisico's bij infrastructuurmanagement zijn erg groot. Infrastructuurmanagement maakt gebruik van een netwerk en heeft verbindingen met het internet. De serviceproviders moeten maatregelen nemen

geïnvesteed in hardware. Dit zorgt voor onzekerheid bij de serviceproviders over het terugverdienen van deze investeringen.

Duidelijk is dat de risico's voor infrastructuurmanagement verschillen van de risico's voor applicatieontwikkeling. Dit resulteert derhalve ook in andere best practices voor infrastructuurmanagement.

Best practices voor infrastructuurmanagement

Best practices zorgen er voor dat die problemen niet optreden. De best practices moeten door de serviceproviders worden geïmplementeerd.

	Best practices	Omschrijving
1	Wereldwijd gecertificeerde processen	De serviceprovider is ISO- en BS9977-gecertificeerd. Tevens worden er regelmatig audits uitgevoerd op de uitvoering van de dienstverlening.
2	Wereldwijd gestandaardiseerde tooling	De serviceprovider heeft tooling geïmplementeerd die gekoppeld is aan de ITIL processen.
3	Communicatiefaciliteiten	De serviceprovider beschikt voor eigen communicatieverbindingen (lease lines) die worden gebruikt voor de dienstverlening aan alle klanten (geen dedicated lines).
4	Betrouwbare lokale partners	De serviceprovider heeft partnershiprelaties met de lokale partners, waarbij voor ieder contract een back-to-back agreement wordt opgesteld.
5	Gestandaardiseerde Service Level Agreements	De IT-dienstverlening wordt aangeboden op basis van een service catalogus waarin de IT-dienstverlening en de service levels beschreven zijn.
6	Contractmanagement	De serviceprovider heeft zowel in het lagelonenland als in het land waar de IT-dienstverlening aan wordt geleverd contractmanagement ingericht: gespiegeld contractmanagement.

Tabel 2: De best practices in offshore outsourcing infrastructuurmanagement



overdraagbaarheid van de uitvoering aan IT-professionals in de lagelonenlanden eenvoudiger. Derhalve worden door een gestandaardiseerde tooling de risico's als gevolg van tijdsverschillen, cultuurverschillen en talenbarrières beperkt. De gestandaardiseerde tooling kan ook worden gebruikt om automatisch een geconsolideerde rapportage van de geleverde IT-dienstverlening te genereren. Door de gestandaardiseerde tooling blijven de kosten van deze rapportage beperkt.

3. Communicatiefaciliteiten: op dit moment is er wereldwijd een overcapaciteit aan telecommunicatiefaciliteiten. De serviceproviders kunnen dus kostenefficiënt lease lines ge-

bruiken voor de IT-dienstverlening. Dit beperkt niet alleen het beveiligingsrisico maar hierdoor zijn de serviceproviders ook verzekerd van voldoende bandbreedte: het telecommunicatie-infrastructuurvolwassenheidsrisico is hierdoor beperkt. Bij de inrichting van de communicatiefaciliteiten is het niet nodig om voor ieder uitbestedend bedrijf een dedicated line beschikbaar te hebben. Het volume in communicatie voor de verschillende uitbestedende bedrijven zal variëren. Hierdoor kan

beperkte bandbreedte een groot aantal klanten kostenefficiënt worden bediend.

4. Betrouwbare lokale partners: de meeste serviceproviders voeren de werkzaamheden voor infrastructuurmanagement remote uit. Toch is het in 1% van de gevallen noodzakelijk om fysiek op locatie aanwezig te zijn. De kosten die serviceproviders moeten maken, reiskosten en reistijd, wegen niet op tegen de kosten van het inschakelen van lokale partners.

“Op dit moment is er wereldwijd een overcapaciteit aan telecommunicatiefaciliteiten”

er met lease lines met een relatief

Belangrijk is dat serviceproviders beschikken over een netwerk van lokale partners waarmee voor meerdere outsourcingcontracten wordt samengewerkt: partnershiprelaties. Dit maakt dat de lokale partner gewend is aan de samenwerking met de serviceprovider. De lokale partner kent de processen en procedures van de serviceprovider. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede en ondervangt culturele risico's, taalrisico's en risico's als gevolg van tijdsverschillen. Ook beperkt dit de beveiligingsrisico's.

5. Gestandaardiseerde Service Level Agreements: infrastructuurmanagement kan door de serviceprovider kosten efficiënt worden geleverd als de Service Level Agreements gestandaardiseerd zijn. De meeste serviceproviders bieden hun IT-dienstverlening aan in de vorm van een servicecatalogus. De uitbestedende bedrijven kunnen hieruit hun keuze maken. Dit betekent dat de IT-professionals van de serviceprovider bij de uitvoering van de IT-dienstverlening ook kunnen worden ingezet voor meerdere klanten. Dit beperkt bovendien de culturele risico's, taalrisico's en risico's als gevolg van tijdsverschillen daar de communicatie over de IT-dienstverlening beperkter is doordat het duidelijk is

Referenties

BEULEN E AND TJIA P (2004)

Offshore IT-outsourcing in een stroomversnelling, Management Executive, January/February 2004 (in Dutch)

CARMEL E (1999)

Global Software Teams, collaboration across borders and time zones. Prentice Hall, New Jersey.

CARMEL E and BEULEN E (2005, forthcoming)

Governance in offshore outsourcing relationships. In Offshore Outsourcing of Information Technology Work (Carmel E and Tjia P, Eds) Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.

FARAJ S and SPROULL L (2000)

Coordinating Expertise in Software Development Teams. Management Science 46(12), 1154-1568.

FENEMA PC VAN (2002)

Coordination and Control of Globally Distributed Software Projects, PhD. Thesis, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, Erasmus Institute of Management Ph.D. Series Research in Management 19 (<http://hdl.handle.net/1765/360>).

KRAUT R and STREETER L (1995)

Coordination in Software Development. Communication of the Association for Computing Machinery 38(3), 69-81.

ROBINSON M and KALAKOLA R (2004)

Offshore Outsourcing, business models, ROI and best practices. Mivar Press Inc., USA.

SMITH M, MITRA S and NARASINHAN S (1996)

Offshore outsourcing of software development and maintenance. Information & Management 31(3), 165-175.

welke IT-dienstverlening er geleverd moet worden.

6. Contractmanagement: om de uitvoering van de IT-dienstverlening goed te kunnen doen is het belangrijk dat er zowel in het lagelonenland als in het land waar het uitbestedend bedrijf gevestigd is contractmanagement wordt ingericht. Hierdoor kan de serviceprovider snel en adequaat reageren. Dit wordt ook wel aangeduid als gespiegeld contract management. Hiermee worden culturele risico, taalrisico en risico's als gevolg van tijdsverschillen beperkt.

Serviceproviders doen er verstandig aan om in de lagelonenlanden een contract manager te stationeren die affiniteit heeft met het lagelonenland

outsourcing van infrastructuurmanagement in hun serviceportfolio hebben.

Uiteraard is het belangrijk om nuancering aan te brengen in deze twee conclusies. Met name de dynamiek van de bedrijfsvoering vraagt dat de serviceproviders snel in staat moeten zijn om veranderingen te implementeren. In offshore outsourcing relaties is dit veel minder eenvoudig dan in een onshore outsourcing relatie. Derhalve zal er, ook op termijn, altijd sprake zijn van een gezonde mix van onshore en offshore outsourcing zowel voor wat betreft infrastructuurmanagement als voor applicatieontwikkeling. ■

waardevolle discussies over offshore outsourcing.

“De opkomst van offshore outsourcing van infrastructuurmanagement is onomkeerbaar”

maar ook werkervaring heeft opgedaan in Westerse landen.

Conclusies

De opkomst van offshore outsourcing van infrastructuurmanagement is onomkeerbaar. Belangrijk is aandacht voor de risico's van zowel het uitbestedend bedrijf als van de serviceproviders. De serviceprovider zal de best practices moeten implementeren.

Uitbestedende bedrijven die geen gebruik maken of gaan maken van de mogelijkheden die offshore outsourcing van infrastructuurmanagement biedt, zien op termijn hun concurrentiepositie verslechteren. De kosten van de IT-dienstverlening zullen immers te hoog zijn.

Serviceproviders die geen offshore outsourcing van infrastructuurmanagement aan hun klanten kunnen aanbieden zullen op termijn de continuïteit van hun onderneming in gevaar brengen. Uitbestedende bedrijven zullen immers hun IT-dienstverlening onderbrengen bij serviceproviders die wel offshore

dr. Erik Beulen
Universiteit van Tilburg
erik.beulen@uvt.nl
erik.beulen@atosorigin.com

Dr. Erik Beulen is werkzaam als internationaal business development manager voor Atos Origin. Ook is Erik als Assistant Professor verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Zijn papers zijn gepubliceerd in academic journals zoals de Communications of the AIS en in de proceedings van HICSS- en ICIS-conferenties. Hij is auteur en co-auteur van boeken over outsourcing en heeft een bijdrage geleverd aan editorial books van Wim van Grembergen (Universiteit van Antwerpen, België) en Wendy Currie (Warwick Business School, Universiteit van Warwick, UK). In 2005 verscheen van zijn hand een boek over offshore outsourcing bij Ten Hagen&Stam.

Met dank aan dr. Paul van Fenema, Assistant Professor Information Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, voor de

Middenwoord

van de Voorzitter

De meeste lezers van de I/O Vivat zullen studenten zijn. Studenten Technische Informatica, studenten Bedrijfsinformatie Technologie en studenten Telematica. Dat wil dus zeggen dat de meeste lezers van dit magazine binnen nu en zes jaar opzoek moeten gaan naar een baan. En waar gaat deze I/O Vivat over? Over het uitbesteden van ICT-banen naar het buitenland. Dat lijkt een niet zo al te mooi vooruitzicht, of valt het wel mee?

Om te beginnen moet ik constateren dat het niet meer dan logisch is dat in het huidige economische klimaat bedrijven op zoek zijn naar kostenbesparing. Een van de manieren om kosten te besparen is het uitbesteden van routinematige processen naar lagelonenlanden (offshore outsourcing). En ja, er zijn genoeg ICT-processen die routinematig zijn.

Even ter illustratie: uit een onderzoek van Deloitte & Touche in mei dit jaar bleek dat 15.000 ICT-banen in 2004 verdwijnen door offshore outsourcing. Toen de media aan de haal gingen met dat onderzoek stond heel ICT'end Nederland op de achterste benen. Gelukkig ben ik blij een Nederlander te zijn, want vergelijkbaar onderzoek in de Verenigde Staten heeft daar als uitkomst dat een zesde tot een kwart van de banen zal verdwijnen.

Maar moet ik me nou zorgen maken? Ik denk het niet. Ik moet wel toegeven dat de mensen onder ons die 'lekker willen proggen' als toekomstbeeld hebben zich beter per direct kunnen laten omscholen tot verwarmingsinstallateur (daar bestaat al jaren een tekort aan in Nederland). Maar voor de rest is nog steeds een goede toekomst

weggelegd als kenner van ontwerpprocessen of bedrijfsprocessen.

Is die offshore outsourcing op zich dan een slechte trend? Ik ben van mening dat het juist een goede trend is. Het is namelijk een goede zet voor de marktwerking binnen de ICT-branche: de bedrijfjes die met een functioneel ontwerpje problemen proberen te tackelen zullen het zwaar krijgen, want door mondiale concurrentie kent de klant ook steeds beter het klappen van de zweep. Al met al zal het dus de kwaliteit van software ten goede komen en het einde betekenen van alle goed bedoelende amateurs (ten tijde van de ICT-hype omgeschoolde brandweerlieden) die nog steeds rondlopen in de ICT.

Ook denk ik dat er steeds meer vraag zal zijn naar mensen die goed nadenken over standaardisatie, want door het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland moet alles lopen volgens protocollen zodat de moedervestiging of de klant goede controle over het proces kan houden.

En tot slot: is offshore outsourcing eigenlijk niet de normaalste zaak van de wereld? Gebeurt het niet eigenlijk al zolang ik mij kan herinneren? Ja.

Het pak dat ik bij Piet Zoomers koop is in Nederland bedacht en in China uitgevoerd. Zo koop ik goedkoop een kwaliteitspak. Prima toch? ■



Eelco Eerenberg



Al jaren staat India op het lijstje van te bezoeken landen voor studiereizen. Al die jaren is India al een interessante bestemming geweest. Op dit moment denken wij echter qua timing de heilige koe bij de horens te hebben gevat. India is immers een hot topic, zeker gezien de offshore-outsourcingtrend die in deze uitgave van diverse kanten wordt belicht.

Chakra!

Begin februari 2005 zullen dertig afgevaardigden van onze faculteit afreizen naar India om onderzoek te doen naar het onderwerp van “Internationale Samenwerking en ICT”.

De door zeven studenten georganiseerde reis neemt 21 enthousiaste deelnemers en twee docenten mee op pad naar diverse gebieden van India.

De reis zal starten in Delhi, waar we een week zullen verblijven. Als studenten zijn we gewend om gezonde balans tussen hard werken en ontspanning te zoeken. Om deze reden zullen we niet alleen maar onderzoek doen, maar staat er naast het bezoeken van bedrijven en universiteiten ook een stevige portie pittig gekruide cultuur op het menu: na de Indiase hoofdstad zullen we de rest van de zogenaamde Gouden Driehoek bezoeken. Allereerst door Agra aan te doen, waar de wereldberoemde Taj Mahal te vinden is, en vervolgens door naar de roze stad Jaipur te reizen. Vanuit Jaipur zullen we per vliegtuig naar Bombay vertrekken, alwaar we ons onderzoek zullen voortzetten. De laatste stad van de studiereis, ook wel bekend als het Silicon Valley van India, is Bangalore. Interessant gezien de vele ICT-bedrijven, maar ook gezien de gevolgen die de plotselinge ICT-groei voor de plaatselijke bevolking

heeft gehad. Aan het eind van de drie weken zullen de reizigers op eigen gelegenheid nog verder gaan genieten van het, naar het schijnt, prachtige India.

Zoals gezegd is de reis naar India in feite onderdeel van een onderzoek naar Internationale Samenwerking en ICT. Een logische bestemming, omdat vele bedrijven vanuit de hele wereld hun activiteiten deels in India laten uitvoeren. Het onderzoek is momenteel in Nederland al begonnen op macro- en meso-niveau, kortweg de landelijke en de sectorgevolgen van deze ontwikkelingen. In India wordt het micro-niveau ingevuld met onderzoek ter plekke. De resultaten uit het vooronderzoek kunnen zo gestaafd worden met de werkelijkheid. Door de zaken vanuit zowel het Nederlandse als het Indiase perspectief te bekijken, kunnen we een goed beeld krijgen van de stand van zaken.

Wij hopen dat we het enthousiasme van ons als reisleiders, van onze commissie, van onze deelnemers en van onze begeleiders enigszins over kunnen brengen. Wij gaan er in ieder geval een mooie tijd van maken. Voor diegene die ons ook op onze reis wil volgen, zijn vanaf 4 februari dagelijks verslagen en foto's te vinden op onze website: www.chakra2005.nl. ■

Inter-Actief naar India



v.l.n.r.: Tony, Erwin, Bram, Henk-Jan, Niels, Gijs en René

Bram van Twist, Erwin Elling
Reiscoördinatoren Studiereis
Chakra

Maandag 25 oktober is geweest en de volgende dagen zie je ineens niet meer de oude vertrouwde bestuursgezichten in de kamer. Er zijn ineens zes nieuwe personen die dit jaar voor extra kamermeubilair spelen, misschien wel zo netjes als ze zich even aan je voorstellen...

Een nieuw bestuur..



v.l.n.r.: Matthijs, Eelco, Floor, Tim, Jeroen en Tin

Eelco Eerenberg Voorzitter

Deze derde jaars INF'er zal dit jaar de vereniging voorzitten. Hij heeft vorig jaar als voorzitter van de symposiumcommissie een prachtig 'make IT move'-symposium neergezet in zeer korte tijd. Naast zijn activiteiten bij Inter-Actief is hij nog zeer betrokken bij de (lokale) politiek bij D66 Enschede.

Tim van Eijndhoven Secretaris

Tim is het oudste lid van het bestuur, als vierdejaars BIT'ter loopt hij al een tijdje rond op de universiteit. Hij is al drie jaar zeer actief binnen de WWW-commissie en bemoeit zich ook nog met MSDN AA @ IA. Naast zijn werk voor Inter-Actief is Tim nog actief als DJ bij Uradio. Daarnaast is Tim regelmatig verant-

woordelijk voor de nodige stampmuziek in de Inter-Actief kamer. Tim heeft het image van 'de man met de ongeschoren kop', maar het lijkt erop dat hij dat absoluut niet erg vindt.

Matthijs Kooijman Penningmeester

De jongste van het bestuur, al zou je dat niet zeggen als je hem ziet staan. Met zijn bijna twee meter is Matthijs ook de langste van het bestuur. Inmiddels is hij derdejaars Informatica. Hij is bij Inter-Actief actief geweest bij de NoiZiA en de aXi. Hij zal dit jaar er voor zorgen dat het geld op een verantwoorde manier gespendeerd wordt. Naast Inter-Actief is Matthijs nog actief bij Pro Deo en bij diverse RPG's. Hij is al een keer in een heus maliënkolder gesignaleerd!

Jeroen ter Heerd Externe Betrekkingen

Jeroen zal dit jaar de contacten met het bedrijfsleven onderhouden. Hij zal de centjes voor de vereniging binnenslepen die de anderen weer kunnen uitgeven (wat Matthijs weer zal moeten verantwoorden). Als enige heeft Jeroen een titel, hij is namelijk BSc. Hij heeft zijn driejarige BIT bachelor dus afgerond. Hij is al 2,5 jaar actief bij de WWW-commissie en ook bij MSDN AA @ IA. Naast Inter-Actief is Jeroen nog actief bezig als toetsenist.

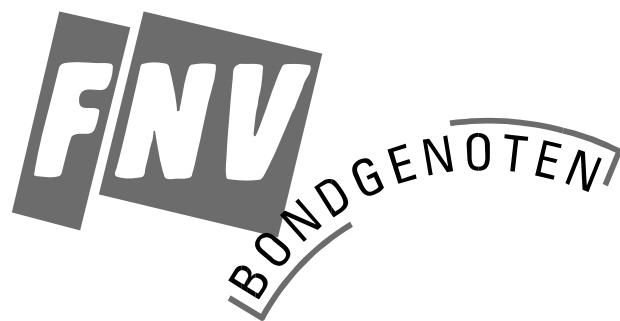
...nummertje 26

Tin de Zeeuw Interne Betrekkingen

Tin is Tin. Vrolijk, druk, sociaal en onbezonnen. Hij is vaak te vinden in de kamer en vliegt van hot naar her. Soms is dat natuurlijk wel vervelend, maar ja, daarvoor ben je intern. Daarnaast had hij al voordat hij in het bestuur kwam een redelijke bekendheid verworven, want wie kent Tin nou niet? Wil je een telefoonnummer, zoek je een naam, een gezicht of wil je weten welke commissie je nu weer voor iets moet hebben? Tin weet raad!

Floor de Jong Onderwijs

Floor brengt vrouwelijke invloeden in het bestuur. Dit heeft zich al geuit in bepaalde invloeden en elementen. Mocht je willen weten waarin precies, vraag het bestuur maar. Floor gaat zich dit jaar bemoeien met onderwijs. Hiervoor heeft zij al uitgebreide plannen gemaakt met allerlei mensen in de faculteit. Hopelijk leidt dit alles tot meer duidelijkheid voor studenten en betere contacten tussen studenten en faculteit. ■



Offshoring, kans of bedreiging?

Hoogwaardige werkgelegenheid verdwijnt uit Nederland, de EU en de VS

Offshoring is de naam die Amerikanen hebben gegeven aan de migratie van Amerikaanse werkgelegenheid naar andere delen van de wereld. Het gaat het om de keuze van een bedrijf of het bedrijfsactiviteiten uitbesteedt en of de bedrijfsactiviteit in het binnenland of het buitenland wordt uitgevoerd. De OESO hanteert de volgende definities:

Het gaat naast banen in de ICT ook om werkgelegenheid in R&D activiteiten, call centers, klantenservices, financiële dienstverlening en andere banen in de dienstverlening. Door het goedkoper worden van de communicatie en het wereldwijd standaardiseren van software wordt het eenvoudiger bedrijfsprocessen naar lagelonenlanden zoals India en China uit te besteden. Daarbij zijn in toenemende mate banen in de dienstverlening betrokken terwijl

het onderwerp offshoring. We zien dan ook dat de regering van de VS probeert de banenuitstroom tegen te gaan met protectionistische maatregelen. Zo mogen bedrijven die in aanmerking willen komen voor overheidscontracten geen bedrijfsprocessen offshore uitbesteden. In Europa krijgt het onderwerp nu pas aandacht van overheden. De stand van zaken is dat overheden in Europa zich bewust zijn van het fenomeen maar geen idee hebben van de omvang van offshoring en wat het betekent voor de economie. Men is vooral bezig met de verplaatsing van productiefaciliteiten naar Oost-Europa en de dreiging van de toestroom van goedkope arbeidskrachten uit de nieuwe lidstaten van de EU. De toenemende media-aandacht zorgt er echter voor dat het onderwerp op de agenda komt en dat men begint het fenomeen serieus te nemen.

	Binnenland	Buitenland
Uitbesteden aan derden	Binnenlandse outsourcing	Internationale (offshore) outsourcing
In eigen beheer	Binnenlandse investering	Offshoring

Tabel 1: OESO-definities

Het gerenommeerde onderzoeksbureau Gartner voorspelt dat een kwart van de traditionele ICT-banen naar India, Rusland en China zullen verhuizen. Voor Nederland alleen betekent dit circa 10.000 arbeidsplaatsen per jaar die tot 2010 zullen verdwijnen. Een zelfde getal wordt ook door Paul Tjia van GPI consultants genoemd. De verwachting is dat er wel nieuwe hoogwaardige ICT-banen bijkomen, maar dat deze banengroei in aantallen minder zal zijn. Per saldo verdwijnt de komende jaren dus waarschijnlijk hoogwaardige werkgelegenheid uit Europa en Nederland.

het vroeger voornamelijk om industriële activiteiten ging. Om beter inzicht te krijgen in de omvang van de trend en welke factoren er achter zitten laat FNV Bondgenoten nu een onderzoek uitvoeren. Op Europees niveau voert de ETUC samen met de aangesloten bonden een onderzoek uit naar de herstructurering van economische activiteiten.

Wat doen overheden en vakbonden aan offshoring?

In de VS is offshoring al langer een onderwerp bij beleidsmakers. Zeker toen de verkiezingen weer in beeld kwamen moesten politici iets met

Dit geldt ook voor de vakbonden in Europa. In het Verenigd Koninkrijk is het thema al langer op de agenda en hebben vakbonden beleid geformuleerd dat voortbouwt op het beleid dat wordt gevoerd bij de traditionele industriële herstructureringen. De speerpunten van het beleid zijn:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij vakbonden vroeg betrokken worden bij en geïnformeerd worden over veranderingen,



- een solide economische politiek door de overheid die zorgt dat er nieuwe banen worden gecreëerd,
- goede sociale plannen en waar mogelijk vervangend werk voor betrokken werknemers,
- kritisch zijn bij herstructureringen en eisen dat de noodzaak en het succes van het herstructureringsplan moeten worden aangetoond,
- ook is er aandacht voor de arbeidsomstandigheden en andere concurrentievoorwaarden rondom uitbesteding. Concurrentie is prima en goed voor een gezonde economische ontwikkeling maar niet op oneigenlijke gronden zoals belastingsvoordelen, overheids subsidies en slechte arbeidsomstandigheden.

Nederland sluit zich, net als andere landen, hierbij aan. Structureel beleid is er nog niet, al wordt er wel door de bonden op Europees niveau aan gewerkt. In ieder geval is er op dit moment bij overheden en vakbonden in de EU nog geen roep om protectionisme, zoals in de VS, om het weglekken van banen naar lagelonenlanden te voorkomen.

Economisch gezien is offshoring geen bedreiging

Vanuit een macro-economisch perspectief is offshoring van diensten niet anders dan het verplaatsen van productiecapaciteit naar lagelonenlanden. Het gaat in de economie om de allocatie van schaarse productiemiddelen. Hoe efficiënter we hiermee omgaan, hoe groter de welvaart is die we creëren. Doordat bedrijven doen wat ze het best kunnen en de rest aan andere specialisten uitbesteden neemt de productiviteit en de kwaliteit van producten en diensten toe. Natuurlijk horen hier verstandige sociale randvoorwaarden bij zodat bijvoorbeeld sociale dumping voorkomen wordt.

Dit principe geldt ook bij offshoring. Volgens de gedachte van de vrije handel is het voor de welvaart van

landen het beste als producten en diensten op die plek worden voortgebracht waar dat het goedkoopst kan. De Nederlandse textielindustrie is bijvoorbeeld verdwenen omdat men op wereldniveau niet meer kon concurreren tegen producenten in lagelonenlanden. Dit is voor Nederland een probleem geweest omdat economisch zwakke regio's werkgelegenheid kwijtraakten waardoor veel gezinnen in de problemen kwamen. Voor de consument in het algemeen was het een voordeel omdat hij per saldo beter textiel kon kopen voor minder geld zodat men geld over had om andere goederen te kopen. Deze toegenomen vraag zorgt per saldo weer voor nieuwe hoogwaardigere werkgelegenheid.

Dit verhaal kan uiteindelijk ook opgaan voor bijvoorbeeld het offshore uitbesteden van backoffice-activiteiten in de financiële dienstverlening. De consument zal hierdoor in het algemeen betere dienstverlening ontvangen voor minder geld. Ook de banken kunnen vrijgekomen middelen inzetten om nieuwe activiteiten te ontplooiën waardoor per saldo nieuwe hoogwaardige werkgelegenheid kan ontstaan.

Op dit moment lijkt dit niet te gebeuren, omdat vanwege conjuncturele problemen weinig banen worden gecreëerd. Hier staat tegenover dat de offshore trend juist versnelt omdat

Besparingen door offshoring dragen blijkbaar uiteindelijk bij aan het creëren van nieuwe banen die vaak hoogwaardiger zijn dan de verdwenen banen. Daarbij zie je in de VS dat vooral de meer eenvoudige banen verdwijnen (in de financiële dienstverlening worden deze banen nog steeds als hoogwaardige werkgelegenheid gezien). Naarmate de werkprocessen ingewikkelder, interactiever of vernieuwender worden, wordt het moeilijker processen offshore uit te besteden en nemen de risico's toe.

Offshoring heeft wel beleid nodig

Economisch gezien levert offshoring voordelen op. Dit is wel een theoretisch verhaal waarvoor geldt dat successen uit het verleden geen garantie voor de toekomst bieden. Cruciaal is dat het geld dat verdiend wordt door offshore uitbesteding weer geïnvesteerd wordt in nieuwe werkgelegenheid. Hier ligt een zwakte in de analyse. Zelfs als door offshoring de welvaart wereldwijd stijgt kan het zo zijn dat Nederland of een regio in Nederland onvoldoende meegroeit omdat de randvoorwaarden voor nieuwe investeringen in andere landen beter zijn. Daarom is er een tweesporenbeleid nodig zodat Nederland kan profiteren van de economische voordelen van offshore uitbesteding.

“Het heeft geen zin om het fenomeen offshoring te verbieden zoals dat in de VS gebeurt.”

bedrijven nu herstructureren om de winstgevendheid weer te vergroten. Pas als de economie weer is aangehouden zullen bedrijven nieuwe vacatures hebben. Zo laten statistieken uit het Verenigd Koninkrijk zien dat ondanks offshoring op grote schaal de werkgelegenheid in de dienstverlenende sectoren in de afgelopen tien jaar gegroeid is. De VS laten soortgelijke cijfers zien.

Beleid bij verdwijnen van werkgelegenheid

Ten eerste moet er curatief beleid zijn bij het verdwijnen van werkgelegenheid. Het heeft geen zin om het fenomeen offshoring te verbieden zoals dat in de VS gebeurt. Wel zou het goed zijn als grootschalige offshore-operaties van grote ondernemingen aan een efficiëntietoets worden onderworpen, te vergelijken met het toezicht op mededinging.

Alleen gaat ook hier om het beheersen van marktmacht en het beperken van economische schade.

Door onverstandig uitbesteden kan namelijk grote economische schade ontstaan, zeker als het gaat om strategisch belangrijke bedrijfsprocessen. Uitbestedingsprocessen kunnen vaak alleen tegen hoge kosten worden teruggedraaid en als ondernemingen imitatiegedrag gaan vertonen (mijn concurrent besteedt uit dus wij moeten dat ook doen) worden beslissingen op psychologi-

voorkeur moet worden gestreefd naar outplacementtrajecten waarbij uiteindelijk zo min mogelijk ontslagen hoeven te vallen. Van werk naar werk is het uitgangspunt.

Dit maatschappelijk verantwoord ondernemen geldt ook voor het land waaraan de bedrijfsprocessen worden uitbesteed. Volgens het motto, concurrentie is goed onder sociale randvoorwaarden, moeten ook eisen worden gesteld aan het niveau van de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden in lagelonenlanden.

Het doel is om Nederland in Europese context aantrekkelijk te maken voor bedrijven die in hoogwaardige werkgelegenheid willen investeren. Om dit te bereiken moet Nederland zijn arbeids- en kennispotentieel beter gebruiken. Voortdurende aandacht voor scholing van werknemers is volgens FNV Bondgenoten essentieel bij het realiseren en behouden van een kenniseconomie. Hierbij hoort ook het stimuleren van R&D door het bedrijfsleven zodat we meer op kwaliteit en vernieuwing kunnen concurreren in plaats van prijs.

“Concurrentie is goed onder sociale randvoorwaarden.”

sche gronden genomen. Dit is vaak niet in het belang van de algemene welvaart. Dit soort processen waarbij een soort kettingreactie optreedt zien we regelmatig terug bij fusies en overnames waarbij grote ondernemingen tijdens de laatste fusiegolf 6.000 miljard dollar verspild hebben. Dit geld had ook voor R&D en voor banencreatie kunnen worden besteed. Het opzetten van een efficiencytest zou een taak van de NMA kunnen zijn maar zal Europees moeten worden ingebed omdat de mededingingswetgeving een Europees onderwerp is.

Dat geldt ook voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, een thema dat in Brussel al geruime tijd besproken wordt. Voor vakbonden en ondernemingsraden is het in ieder geval van belang om zo vroeg mogelijk bij een voorgenomen besluit tot offshoring betrokken te worden. In Nederland heeft een ondernemingsraad vaak adviesrecht, in sommige gevallen informatierecht. Een Europese ondernemingsraad heeft pas een positie als het gaat om vraagstukken die voor het hele concern van belang zijn. Het is belangrijk om die rechten ook goed te gebruiken zodat er genoeg tijd is om ervoor te zorgen dat het proces sociaal verantwoord gebeurt met goed sociaal plan voor degenen die hun baan verliezen. Bij

Beleid voor het aantrekken van nieuwe werkgelegenheid

Als offshoring sociaal verantwoord gebeurt en er een beveiliging op zit zodat niet de meest wilde plannen zonder toezicht kunnen worden uitgevoerd is al veel bereikt. Vervolgens is het cruciaal dat het geld dat verdiend wordt door offshoring wordt gebruikt om te investeren in nieuwe bedrijfsactiviteiten die uiteindelijk weer nieuwe banen opleveren.

Hier ligt een bedreiging voor de Nederlandse industrie. Als de randvoorwaarden namelijk elders beter zijn om investeringen te doen kan het gebeuren dat het creëren van nieuwe banen achterwege blijft. Zoals eerder vastgesteld is er op dit moment geen werkelijk beleid rondom offshoring in Europa. Wel staat in Brussel ‘Industriebeleid’ op de agenda, waarmee het beleid ten aanzien van industrie en diensten wordt bedoeld. Allemaal in het kader van de zogenaamde Lissabon-agenda waarin de ambitie geformuleerd is dat de EU in 2010 uiterst concurrerend moet zijn met de VS en Japan. Ook in Nederland verschijnt binnenkort weer een nieuwe industriebrief die onze economie een impuls moet geven.

Ook zaken als goede bereikbaarheid, een moderne infrastructuur, goede universiteiten en kennisinstellingen en een stabiel en betrouwbaar regeringsbeleid spelen een grote rol als het gaat om gunstige randvoorwaarden voor het aantrekken van hoogwaardige werkgelegenheid.

De vakbeweging wil hier, samen met werkgevers, overheid en belangenorganisaties, sturen door middel van instrumenten zoals scholing, employability, de verdeling tussen werk en privé, zeggenschap van werknemers, arbeidsomstandigheden en verantwoorde loonkostenontwikkeling. Door Nederland aantrekkelijk te houden voor hoogwaardige werkgelegenheid kunnen we ervoor zorgen dat we ook van de positieve kanten van offshoring kunnen profiteren. ■

Fredy Peltzer
FNV Bondgenoten



Top 7 Risks of Offshore Outsourcing of Software Development & Support

Outsourcing software development and support to low-wage countries (offshore outsourcing) will continue to grow in Western Europe at more than 20% in 2005. While many companies are still in the early stages of outsourcing discrete projects and components offshore, some companies have reached a mature outsourcing practice where cost reductions of more than 30% have been made.

This outlook for high ROI's (Return Of Investment) is very tempting, but the risks perceived are often a reason for companies not to go offshore, delay or slow down the outsourcing process.

This article helps to get a better understanding of the most important risks of offshore outsourcing. By understanding these risks, people are better prepared and take the appropriate measures to get around them.

The top 7 risks of offshore outsourcing software development are:

Cost Reduction Perceptions

The cost reduction perceptions associated with offshore outsourcing are often more than 40%. These perceptions are mainly based on comparing local and offshore labour costs. In reality, typical cost reductions

are around 5% to 10% the first year, 10% to 25% the second year and over 25% the third year. This effect is to a large extent based on the need to initially invest in offshore governance, knowledge transfer and the fact that organizations have to go through a learning curve of tailoring their internal development and support processes.

If organizations are not realistic about expected cost reductions, the offshore outsourcing results will be disappointing, often resulting in failure of the whole offshore expenditure.

Process Maturity Gap

For successful outsourcing, the internal processes must have a minimal level of maturity. Without this minimal level of maturity, organizations will not be able to manage a result-driven outsourcing process. This will undermine the reduction of costs intensively. The process maturity gap will even be more visible if offshore suppliers have high levels of process maturity (for example CMM level 5). Although this might seem to be very attractive at first sight, organizations must realize that this puts high demands on its capability to manage and control the relationship.

"In discussing offshore outsourcing of software development and support with senior management, the first two items usually raised are cost savings and productivity improvement. The item raised immediately after is: risk.

"Even when there will be no compulsory loss of jobs, offshore outsourcing will cause tumult."

As realized by all, risk is an important issue when considering offshore outsourcing. But risk by itself should not intimidate from further exploring offshore outsourcing. Organizations should learn to understand these risks and take the appropriate measures to make offshore outsourcing a success.

Risk comes from not knowing what you're doing."

(Warren Buffett)

Quint Wellington Redwood - or 'Quint' - is an organization consultancy firm that specializes in the resolution of management queries in the field of ICT. Our people are organization consultants with a wide knowledge of ICT. Quint concentrates on strategy, sourcing issues and implementation of processes.

Social and HR consequences

Outsourcing of services, in general and especially offshore outsourcing, will have impact on internal personnel. Even when there will be no compulsory loss of internal jobs, offshore outsourcing will cause tumult. There

are several recent cases where offshore outsourcing expenditures lead to bad publicity, obstruction by trade unions, political interference, etc. If these risks are not managed from the start, the consequences can be significant, resulting in, for example, the deterioration of the corporate image.

Slipping Project timelines (or failure to deliver)

For various reasons, there is the risk that offshore project timelines are not met. Basically, the expectations of the collaborative project were higher than in reality. There are many reasons for this symptom, but in most cases project management issues, requirements management issues or communication issues are the cause. The fact that projects and processes are geographically spread and collaborative in nature, causes these issues to become significant risks.

Business Knowledge Transfer and Loss

Specific Business Knowledge is the central added value of internal ICT organizations compared to external suppliers. The first issue is to determine if such information is business critical and/or innovative for competition. If so, there is a good chance that it will be risky to outsource and even riskier to outsource offshore. The second issue is the cost of the transfer of business knowledge. Companies should realize that this is a costly and continuous process, which is made more difficult by the physical distance, language and cultural differences. Knowledge

transfer is known to reduce the productivity in the first year by more than 15%.

Culture Gap


If a business culture is described as a combination of 'balance of power' and 'reduction of uncertainty', you will see a difference in the cultures of the 'customer' organizations and the offshore 'supplier' organizations. Measures should be taken to manage these differences, as neglecting them will result in serious project delays, quality gaps and large unexpected cost. For example; Asian organizations often have a very hierarchical culture in combination with a tendency to avoid conflicts. In such a culture, people do not question the often poorly specified demand of a customer. This, in combination with high development process maturity (high CMM levels), will result in fast delivery of well structured software, which does not meet the expectations and as such is not usable.

Information security / Intellectual property protection

Often, offshore suppliers are perfectly able to deliver high levels of security. You should however be aware that the risk of security breaks, privacy violations or the fact that intellectual property is stolen, is increased when working in an international environment. In the event that these types of security demands are not met, taking legal steps is difficult and costly. ■

Ralph Hofman

Senior consultant at Quint Wellington Redwood



Hoeveel visie kan uw organisatie verdragen?

Quint Wellington Redwood staat voor organisatieverbetering op het gebied van informatietechnologie. We doen dat vanuit onze visie dat IT-managementvraagstukken een integrale benadering vereisen. Dat wil zeggen dat wij bij deze vraagstukken niet alleen kijken naar de menselijke en organisatorische aspecten. Ook de bedrijfseconomische, technische en commerciële kanten komen uitgebreid aan bod. Onze integrale benadering zorgt ervoor dat we een bredere visie op vraagstukken ontwikkelen en met oplossingen op maat komen. Niet voor niets zijn wij door Management Team verkozen tot nummer 1 adviesbureau organisatie en management (bron: Management Team/MT100 Adviseursgids). Quint is de steun en toeverlaat van directies, chief information officers en IT-managers. Zowel in de profit als in de non profit-sector. Wij richten ons met name op vraagstukken als: totale ICT-organisatieverbetering, outsourcing, information security management en financial management. Wilt u weten of Quint iets kan betekenen voor uw organisatie? Neem dan contact met ons op: Quint Wellington Redwood, Koninginneweg 162, 1075 EG Amsterdam, tel. 020 - 305 37 00, info@quintgroup.com, www.quintgroup.com.



D a r e t o c h a l l e n g e

AEROSPACE DEFENCE IT&SERVICES

Careers get hightech where you find the Thales point

Accelerate your career

www.thales-nederland.nl
THALES


Photograph courtesy ADV RNLN

Actief op zoek naar een hightech carrière? Kies je voor uitdagingen waarbij het uiterste van je gevraagd wordt? Wil je bovendien je kennis en talenten optimaal benutten in een internationale omgeving? Dan is Thales Nederland, onderdeel van de Franse multinational Thales, met haar vooraanstaande positie op het gebied van defensie-elektronica de meest voor de hand liggende optie. Meer dan 2.500 gedreven medewerkers ontwikkelen, produceren en testen zowel de hard- als software van multifunctionele radarsystemen en geavanceerde communicatie- en command & controlsystemen. Naast interessante carrièremogelijkheden biedt Thales Nederland studenten uitdagende stage- en afstudeerplaatsen. Interesse? Telefoon naar (074) 248 37 33 of mail ons op jobs@thales-nederland.nl.



MY THALES POINT

De uitdaging om als software designer real-time embedded software te schrijven. Software die het mogelijk maakt, dat een radar o.a. de afstand, de snelheid en het reflecterend oppervlak bepaalt van objecten die in de omgeving zijn waargenomen. Bijvoorbeeld voor APAR: een uiterst complex en multifunctioneel radarsysteem, waarbij in de Data Processing Unit zeker 200 verschillende processen parallel worden uitgevoerd.

Hoe bewaak je als ICT'er een bedrijf met 30.000 ingangen?

Bij een bedrijf met één ingang is een stevige 'portier' doorgaans voldoende. Maar hoe zit dat bij een bedrijf met 30.000 medewerkers? Die allemaal toegang willen hebben, op honderden verschillende plaatsen en op het moment dat het hén uitkomt? Dan kom je al snel ogen tekort. Daarom heeft de Belastingdienst een complete digitale veiligheidsdienst. Die niet alleen kijkt óf iemand naar binnen mag, maar ook wáár. Wie mag wat doen in de systemen? En wat niet?

Bij een bedrijf met zoveel 'ingangen' en zoveel gebruikers moet de ICT in staat zijn om 'automatisch' haar beveiliging te handhaven. Dan moet je een systeem kunnen bouwen dat tienduizenden toegangspoorten kan openzetten én tegelijkertijd een werkbare maar toch veilige ICT-omgeving oplevert.

Klinkt eenvoudig. Maar technisch gesproken wordt beveiliging op deze manier een zeer complexe materie. Met de nodige implicaties voor zowel het ontwerp als de controle op de toepassing van beveiligingsmaatregelen. In de strijd tegen ongewenste gasten - waaronder virussen - zetten we dan ook alle mogelijke middelen in.

Een paar voorbeelden. We beheren en verzorgen de toepassing van PKI-certificaten. Doorlopend worden op 45.000 pc's updates uitgevoerd van de nieuwste Virus Patterns. Enkelvoudige authenticatie is een belangrijk aandachtspunt. Per gebruiker wordt autorisatie gevraagd. Uiteraard vindt automatisch logging en auditing plaats. Wat we verder nog aan beveiliging doen? Dat valt onder het hoofdstuk 'beroepsgeheim'.

Natuurlijk heb je als specialist bij het Centrum voor ICT wel toegang tot de nodige professionele back-up. Cursussen, opleidingen, omscholing: als het goed is voor zowel de organisatie als voor de medewerker, investeren we graag in onze mensen. Meer informatie?

Kijk op www.belastingdienst.nl/ict of bel voor een informatiepakket (055) 528 35 55.

**Belastingdienst
Centrum voor ICT**

Werk waar je trots op bent