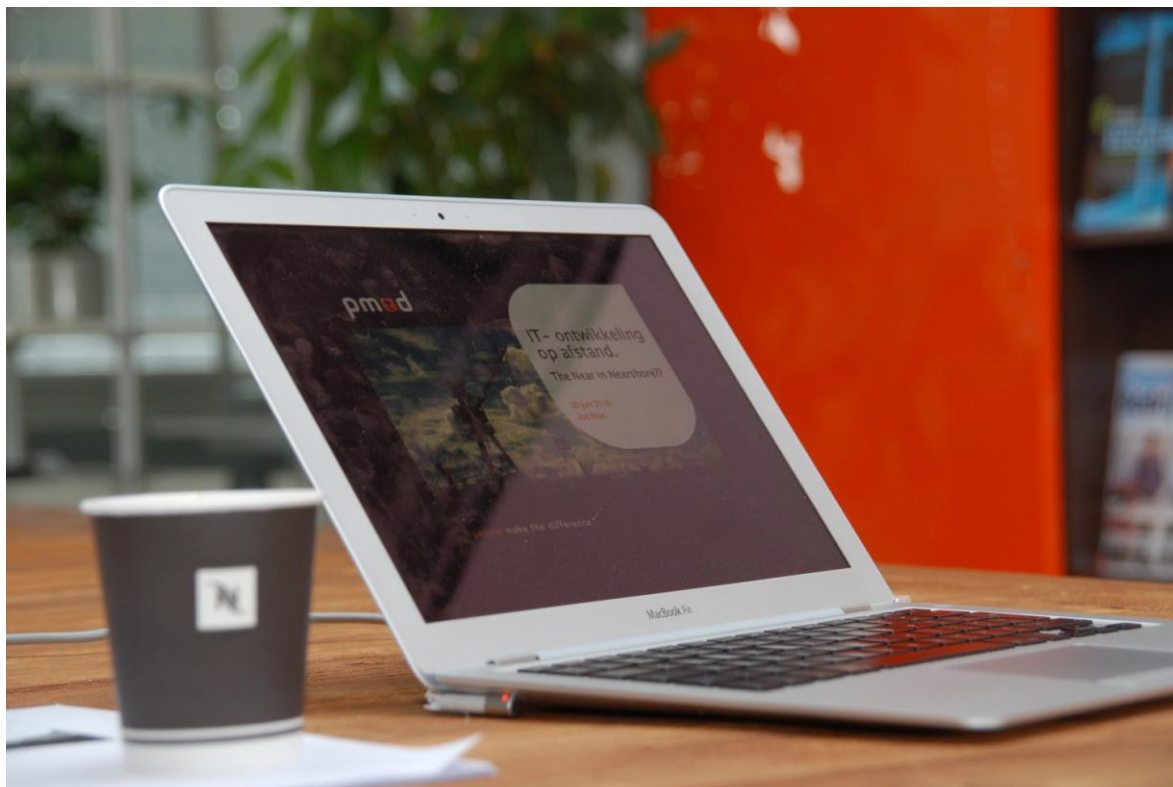


## De *near* in nearshoring



**People Make the Difference – projectmanagement en adviesorganisatie – organiseerde op 30 juni een rondetafeldiscussie over ‘de near in nearshoring’ bij softwareontwikkeling.**

**Hoe bouw je de relatie met een nearshore dienstverlener op? Bigbang of stapsgewijs? Een evolutionair samenwerkingsverband met aandacht voor ‘leren’ biedt voordelen, zo blijkt.**

Deelnemers: Oscar Boesenach, Strategic Deal Executive T-Systems Nederland; Chris Vluggen,



manager applicatie-ontwikkeling FloraHolland; Nanda Kaashoek, IT-manager Swets; Richard Kalmeijer, ICT & Organization Director LOI; Martin Moraal, Manager IT enablers T-Mobile Nederland; Marcel Willemsen, consultant PMtD; Theo Punter, CMO ISDC; Pepijn Smits, delivery manager ISDC en André Boudestein, partner PMtD. De gespreksleiding was in handen van Jos Blok (PMtD).

### **Pijnpunten in de samenwerking**

Centraal in de discussie stonden de keuze voor nearshoring en de wijze waarop je een nearshore relatie opbouwt. In veel samenwerkingsrelaties komen volgens Jos Blok (PMtD) onder meer de volgende pijnpunten naar voren: *duplicatie in capaciteit* – uitbesteders houden naast offshoring de

interne IT-afdeling op peil, waardoor de TCO in beginsel hoger uitvalt; *complexe contracten* met providers, waardoor flexibiliteit onder druk komt van onder meer standaardisatie; *te veel aandacht voor operationele aspecten* rondom de directe output in plaats van de langere termijndoelstellingen; en een *eendimensionaal selectieproces*, vaak sterk op prijs gericht. Onderwerpen die in de discussie uitgebreid naar voren kwamen.

### **Kennis, kosten, marktaandeel**

Jos Blok laat aan de hand van onderzoekcijfers zien dat de tevredenheid van uitbesteders op het gebied van IT-sourcing over het algemeen laag is. Op het applicatiedomein zijn Nederlandse CIO's over het algemeen meer tevreden over offshore partners. India is een dominante leverancier, maar dat loopt terug: kiest wereldwijd tien procent van de CIO's voor Oost-Europa, in Nederland is dat met 18 procent een stuk hoger. In deze regio treden wel verschuivingen op, Polen en Tsjechië worden duurder door stijgende lonen. Een (nieuw) EU-lidmaatschap is daarvoor een oorzaak, maar Smits geeft aan dat in Roemenië de inflatie ten opzichte van de euro juist is gestopt na toetreding. In de ogen van *Punter* is er bij globalisering sprake van communicerende vaten. Lonen gaan naar een vergelijkbaar niveau toe, al gaat dat wel heel langzaam. Bedrijven komen ook weer terug omdat ze in verregaande mate geïndustrialiseerd en geautomatiseerd zijn. Lokaal marktaandeel is een andere reden om te offshoren: zo heeft ook Microsoft een development center in China. Het gaat dus niet altijd om schaarse kennis of kosten.



### **Kiezen voor snelheid en flexibiliteit**



Met off- en nearshoring kunnen partijen hun flexibiliteit en snelheid vergroten. Voor T-Mobile ligt de drijfveer om te offshoren vooral in een grotere mate van flexibiliteit met een minimaal gelijkblijvende kwaliteit en zonder stijgende kosten. “In onze markt moet snel geschakeld worden, de concurrentie is groot en de prijzen staan onder druk.” *Moraal* noemt dan ook de time-to-market, het snel kunnen inspelen op en

doorvoeren van veranderingen – denk aan de introductie van de iPhone in Nederland, welke hoge eisen stelt aan CRM en logistiek, of aan nieuwe regelgeving vanuit de overheid op het vlak van tarieven. Bij T-Mobile speelt mee dat door de omvang van de organisatie er veel legacy is en dat er veel consolideringslagen gemaakt moeten worden.

LOI wilde de snelheid in applicatieontwikkeling houden, maar niet beslist tegen de laagste kosten. De totale IT-kosten namen af en de IT-organisatie groeide gelijktijdig in omvang – de nearshore capaciteit meegerekend. LOI stelt dat het gaan voor in hoofdzaak een laag tarief de kans op falen vergroot. “Het gaat om de aanwezigheid van kennis tegen een acceptabele prijs.” Bij Swets speelde de

beschikbaarheid van competenties een belangrijke rol en ook bij FloraHolland staan sommige vacatures op het gebied van business analyse en projectmanagement een jaar open, aldus Vluggen; het vinden van starters is daarentegen niet zo'n groot probleem.

### Afwegingen rondom vendor selectie en tarieven

Grootschalige dienstverleners, zo wordt gesteld, hebben als nadeel dat ze weinig aandacht hebben voor kleinere opdrachtgevers. Bovendien, zo stelt *Vluggen*, is time to market van invloed op het soort



relatie dat je met je leverancier aangaat. Je moet niet alleen snel kunnen schakelen in capaciteit, maar ook in beschikbare kennis. Moraal: "In deze markt zijn er een paar grote spelers waarvan je mag verwachten dat ze ideeën hebben over kennisborging. We zijn anderhalf jaar geleden begonnen om partijen uit te nodigen om te komen vertellen over hun capabilities – dan ga je ook daar specifiek naar kijken." Kalmeijer heeft ook gesproken met grotere spelers en dat riep het gevoel op dat je in het niets valt als je met

zo'n bedrijf zaken gaat doen.

### Contractvorming

LOI koos er voor om eerst een jaar met ISDC aan de slag te gaan met beperkte time/material activiteiten alvorens contracten nader in te vullen. Het leidde tot meer inzicht en begrip aan beide kanten. Het geduld van de account managers is hiermee wel op de proef gesteld en volgens Kalmeijer kan deze aanpak voor een dienstverlener vooral goed werken als de klantorganisatie niet al te groot is. Het initiële conceptcontract bevatte wel definities en tarieven, maar is in latere instantie opgesplitst in een raamovereenkomst die de sfeer van de samenwerking weergeeft en deelovereenkomsten voor specifieke activiteiten.

### Flexibiliteit kost geld

Het partneren met kleinere dienstverleners op basis van een 'losse' samenwerking heeft ook zijn nadelen. Het leidt tot hogere kosten, want er is weinig vastgelegd. Wanneer de samenwerking echter te strak wordt geregeld in een contract, neemt de inflexibiliteit toe, aldus Moraal. *Kaashoek* heeft desondanks niet het idee dat het zich loont om juristen maandenlang bezig te houden met het contract. "Het levert beide partijen uiteindelijk niet de garantie op die je zoekt. Je krijgt het niet zo vastgelegd dat het niet meer voor verkeerde interpretatie kan zorgen." Bij Swets is geen sprake van volledige outsourcing – "In dat geval kan er



ook meer”– en bekijkt men per project wat er mogelijk is. “Ik kan wel willen dat bepaalde mensen langer op het Swets-account werken, maar het komt voor dat iemand die veel kennis heeft binnen het team ook verder wil. Toch hebben we niet veel verloop.”

### Knip in sourcing



Flexibiliteit is goed, maar het hangt wel van het soort activiteiten af: bij de ontwikkeling van bedrijfskritische applicaties is het cruciaal om afspraken over timing te maken. *Kalmeijer*: “Als je wederzijds afhankelijk bent en toch nooit een honderd procent gelijk belang hebt, maar de belangen in elkaars verlengde liggen, dan is het heel goed om zaken met elkaar vast te leggen.”

LOI legt de knip bij de business analyse; de opdrachtgever maakt zelf de vertaalslag vanuit de directe processen, oplossingen en requirements vanuit de business naar IT. “Wij hebben de technische architectuur bepaald. De suppliers worden wel aangemoedigd – dat is ook contractueel afgesproken – om met verbeteringen te komen.”

### Retained organisatie: samenwerking moet groeien

Wanneer processen worden uitbesteed, moet de opdrachtgever zijn IT anders inrichten. Volgens *Boesenach* heeft de retained organisatie vaak een waterhoofd: teveel verkeerde mensen met de verkeerde kennis op de verkeerde plek. “Denk aan inkoper die vendor manager wordt en de inkopersrol blijft vervullen. Dan ontstaat de situatie dat de contracten op tafel komen.”



De business is kritisch naar de bestaande IT-afdeling, die vaak tussen business en vendor blijft zitten. Dat kan frustrerend zijn voor de vendor, die juist graag dichterbij business wil zitten om sneller te kunnen schakelen en requirements beter te begrijpen. Volgens *Moraal* heeft dat te maken met volwassenheid: de business is bang dat met de komst van een vendor de afstand groter wordt. De business kiest er graag voor om IT er tussen te zetten. *Boesenach* geeft aan dat de regieorganisatie te vaak wordt ingevuld met mensen ‘die over zijn’; bij grotere bedrijven moet er gewoon gesolliciteerd worden zodat voor regiefuncties de beste medewerkers gekozen kunnen worden.

Ook hier speelt de focus op de (operationele) waan van de dag mee, samen met een afstand tussen vendor en business. De langere termijn blijft zo buiten beschouwing; volgens *Boesenach* kan een vendor op dit punt wel zijn meerwaarde laten zien door te adviseren. *Moraal* pleit ook op dit punt voor een flexibele opstelling, net als bij het opvoeden van kinderen: het is een kwestie van dynamisch schakelen, de teugels aantrekken en laten vieren: “Als de leverancier over de schreef gaat moet je dat

kunnen meten en vervolgens moet je de governance aantrekken.” Volgens Kalmeijer pleit dat voor een evolutionaire aanpak van de samenwerking.

### **Ontwikkeling van de retained organisatie**

Een regieorganisatie moet dus leren en rijper worden. Het outsourcen van problemen vergroot die problemen alleen maar – daarop bestaat kans bij een bigbang benadering. De retained organisatie moet betrokken blijven en T-Mobile lost dat op door stuurgroepen in te richten. Kalmeijer legt uit dat zelfs een deel van de regie buiten de IT-afdeling kan komen te liggen: LOI had niet voldoende capaciteit in huis om de output van Javaprojecten te controleren. “Dan moet je het loslaten. Als het vertrouwen en het resultaat goed is kan je dat.” Hij wijst er wel op dat de agile-aanpak hierbij een voorwaarde is: “Bij agile weet je iedere week wat er gebeurt, in andere gevallen is het soms een half jaar stil.”

Een relatie heeft dus tijd nodig voordat je kunt zien of deze succesvol is: het kost tijd om van de operationele accenten te komen tot aandacht voor tactische en strategische zaken en de regie optimaal te krijgen. Er moet dus geïnvesteerd worden. Omgekeerd is zichtbaar dat bij gebrek aan vertrouwen partijen vaak te lang bij elkaar blijven. De drempel om te breken is hoog: naast de gedane investeringen in het opbouwen van de samenwerking kost contractbreuk vaak ook geld. Een aantal extra sessies voorafgaand aan het contract om elkaar te leren kennen is dus wijs. Gelukkig wordt een overstap naar een andere dienstverlener wel steeds gemakkelijker, aldus Boesenach: adviseurs en providers besteden meer aandacht aan het exit plan en er komen ook steeds meer tweede generatie contracten.