

*Maar dat is ook weer anders voor iemand die een project uitbesteedt.*

Tolido: 'Ja, dat is misschien wel zo. Wij hebben grote back-up centra en opereren veel meer gedistribueerd. Voor ons is het in zekere zin *business as usual*, dat is het grappige. Wij gaan daarin heel ver. Wij bereiden nu voor dat de nieuwe mensen die bij ons binnenkomen opgeleid worden in India met Indiase docenten. Certificering is sowieso momenteel een groot thema in gedistribueerde ontwikkeling. Dat geldt niet alleen voor skills, MSCE en -D, maar ook voor dingen als IT-architect certification en Prince2.'

*Is het geen probleem om Nederlandse Capgemini-mensen daar naartoe te krijgen, als het om langere perioden gaat?*

Tolido: 'Nee, maar waarom zouden daar heel veel mensen heen gaan? We hebben er een aantal mensen, maar dat zijn meer vrije jongens, die zoeken we er dan op uit. Die zitten er dan een of twee jaar, met heel veel plezier. Maar het is niet zo dat het gros van onze mensen voortdurend naar India wordt uitgezonden. Persoonlijk zou ik er *any day* weer heen willen, ik vind het fantastisch. Maar je moet er een beetje voor openstaan, het is iets cultureels. Als je je verzet tegen India,

en je probeert gewoon die indrukken verwerken en er iets mee te doen, dan werkt het niet. Je moet er gewoon onderdeel van worden. De omvang van wat je tegenkomt, de hoeveelheid mensen, de activiteiten, de dynamiek, dat is onvergelykbaar met wat je elders hebt gezien. Het is echt een fundamenteel andere ervaring. Als je daar gewoon aan toegeeft en erin meegaat, dan is het fantastisch. Het wordt gewoon onderdeel van ons dagelijks leven, want India wordt steeds bepalender voor wat wij doen, onze cultuur zal ook veranderen. Dat is ook alleen maar goed. Dat is heel mooi want dat jaagt ons een beetje op hier in het Westen. We hebben geen enkele reden om arrogant te zijn, we worden gewoon voortgejaagd, en dat vind ik niet erg eerlijk gezegd.'

*Het maakt het in ieder geval minder saai.*

Tolido: 'Ja, het feit dat we echt globaal ontwikkelen, en de cultuurverschuivingen, ook in onze werkwijze, vind ik razend spannend. Ik heb nog nooit zo veel lol gehad in het vakgebied als momenteel.'

*Tekst en fotografie: Dré de Man.*

# 'Hoofdmoot van software-ontwikkeling verdwijnt uit Nederland'

## *Bernhard van Oranje:*

**Levi9 is in de manier waarop het off shore softwareontwikkeling doet een aardige tegenhanger van Capgemini. Het bedrijf kent geen grote advanced delivery centra maar uitsluitend vestigingen met niet meer dan honderd programmeurs. Verder wordt de softwareontwikkeling niet in India maar in Hongarije, Servië en Roemenië uitgevoerd (zie kader). Levi9 doet dus aan in feite aan near shore. Software Release Magazine sprak met Bernhard van Oranje, een van de oprichters van Levi9.**

*Off shore en near shore verschillen in de eerste plaats van elkaar door de afstand. Welke andere verschillen zijn er?*

Bernhard van Oranje: "Om te beginnen: afstand speelt uiteraard een rol. Oost-Europa is maar twee uur vliegen en er is maar één uur tijdsverschil. Dan is er

natuurlijk een cultuuraspect. Oost-Europeanen zijn Europees, de meeste landen zijn ook bezig om EU-lid te worden, en in Azië heb je echt te maken met een andere cultuur, met bijvoorbeeld een kastensysteem.. Verder is het ook moeilijker om mensen uit India hiernaartoe te



halen. Dan zijn wij in het vaste land van Europa – Engeland niet meegerekend – gewend dat onze IT-partners wat meer meedenken; dat wanneer ze iets krijgen dat ze daarop echt schieten. We verwachten niet dat ze iets bouwen waarvan ze op voorhand eigenlijk weten dat het niet goed is, en juist wel dat als ze iets niet begrijpen ze daar vragen over stellen. Een ander verschil is dat in India de IT bedrijven veel groter zijn, als je dat vergelijkt met *near shore*, afgezien van de R&D centra van grote software leveranciers. In India kan je terecht voor opdrachten waar je 600 man tegelijk nodig hebt. Dan gaat *near shore* niet lukken.

Uit onderzoek komt ook naar voren dat als je praat over software development – een beetje afhankelijk van hoe je bedrijf ingericht is – voor projecten onder de dertig man *near shore* zich beter leent. Wanneer je naar de totale kosten en naar de productiviteit kijkt boven de dertig à vijftig man is India voordeliger is omdat je daar toch mooi je volume kan halen. Dan zijn de eerste aspecten van het anders werken en de kosten die daarbij komen kijken ook aan overhead om het te managen ook, die lonen dan nog. Ik denk dat het personeelsverloop ook een grote rol speelt, dat is nu in India 20%, en

ik denk dat dat een groter probleem is dan die 20 of 30 % loonkostenstijging.'

#### *Is dat cultuurverschil werkelijk zo groot?*

Bernhard van Oranje: 'De manier wij naar IT kijken is gewoon gebaseerd op hoe wij in Nederland en met name in Duitsland vinden hoe het zou moeten. India is heel erg Amerikaans gericht, meer in de trant van: 'doe dat, niet zoveel vragen stellen en gewoon werken'. Omdat het daar groot is geworden en nu naar de Westerse markt komt zie je dat die werkwijze en dat cultuuraspect is niet iets is wat wij gewend zijn en dat komt omgekeerd ook weer terug in een stuk ontbrekende meedenkendheid. Een Aziaat vindt het veel moeilijker om tegen een superieur te zeggen: 'nee, dat werkt niet zo'.. Ik denk dat het meedenkend vermogen in India ook in mensen zit maar dat je op een heel andere manier in de mensen moet investeren om dat eruit te halen. Voor een internationaal opererende organisatie als ABN spelen cultuurverschillen in mindere grote rol. Vaak hebben die bedrijven zelf ook vestigingen in India waardoor het natuurlijk beter te managen is.

Daarnaast doe je met *near shore* meer kleinere projecten en die kun je gemakkelijker inregelen, het zit dichterbij. Het blijft mensenwerk, je kunt het eerder als een verlengstuk van je bedrijf zien, omdat het dichterbij tegen je huidige werkwijze aan zit. Dat merken wij ook aan het soort opdrachten die we krijgen, opdrachten waarbij je meewerkt in de core aan een nieuw product, waar je gebruik maakt van onderzoek en de nieuwste technieken. Dat zijn heel andere opdrachten dan je naar India stuurt, die helemaal uitgespecificeerd zijn.'

*Zouden grotere projecten niet langzamerhand ook near shore gedaan kunnen worden, gezien het kleinere prijsverschil?*

Bernhard van Oranje: 'Ja, ik denk wel dat het kan, maar ik geloof persoonlijk niet zo in grote projecten. Boven de dertig à veertig man krijg je de vraag hoe productief je kunt zijn. Je krijgt ook te maken met de doorlooptijd, een project moet ook niet veel langer duren dan een jaar.'

*We kennen allemaal de rapporten van de Standish Group over het mislukken van het merendeel van de projecten, in ieder geval in die zin dat ze niet op tijd en niet tegen budget af komen. Bij off shore zou je mogen verwachten dat dat nog erger wordt, zeker bij van a tot z gespecificeerde watervalprojecten.*

Bernhard van Oranje: 'Voor ons gold dat doordat we een stuk van ons werk buiten de deur gingen doen, het ook wel professioneler werd. We gingen duidelijker vragen stellen en beter specificeren. Het werkte dus in ons voordeel, het is maar hoe je het inregelt. Ik denk dat in veel organisaties je demand en supply beter op elkaar kunt afstemmen in kleine iteratieve projecten dan in een groot waterval-project van twee jaar. Als je mensen bij elkaar zet zul je zien dat een heleboel zaken zeg maar bij de koffiemachine worden geregeld. Ik denk dat wanneer je wel verder van elkaar zit maar werkt in korter iteraties, er beter gespecificeerd wordt. Je hoort vaak 'we zijn er nog niet klaar voor, we hebben het nog niet zo goed gespecificeerd' en vaak schuiven wij dan iemand naar voren die meewerkt in een organisatie en daarmee hopen wij het toch werkend te maken. Je verhoogt dus het niveau van de organisatie en daarmee verlaag je het risico. In een organisatie met zo'n omgeving zijn dan ook de agile ontwikkelings technieken zoals XP, Scrum of DSDM beter toepasbaar.'

*Toch hoor je ook nog vaak van bedrijven die in feite als een soort softwaremakelaar optreden.*

Bernhard van Oranje: 'Dan heb je het klassieke outsource model waarbij je én een vendor lock in krijgt, én je het probleem hebt dat je daar geen management hebt én nog steeds niet weet waarop je moet afrekenen. Tja, dat is gewoon een beetje mismanagement vind ik.

Op die manier kun je natuurlijk nooit je kosten financieren, tenzij je een verrekenmodel hanteert waarbij je alle kosten doorberekent. Ik geloof dat de IT er meer naartoe gaat dat je key performance indicators gaat benoemen en kijkt hoe je daarop kunt afrekenen met je IT-supplier, volgens het principe: als het met mij beter gaat dan ben ik ook bereid meer te betalen aan de IT-leverancier. Dat zijn wel beginnende processen maar ik denk dat het wel iets is waar de IT-industrie naartoe verschuift en ook moet naartoe moet verschuiven. Het klassieke model is heel tegenstrijdig: als ik door slecht management te veel moet betalen dan wordt ik er beter van, nu ja... Dat is een raar business model. Ik ben er ook niet voor dat je zegt jij moet mee afgerekend worden op mijn succes, maar ik geloof er wel in dat je een derde partij beter kunt aansturen waardoor je het beter managet dan in het klassieke model.'

*Wanneer je de wet van de grote getallen loslaat op de Gauss-verdeling van de intelligentie over de bevolking, zou je in India vrij gemakkelijk zeer slimme programmeurs moeten kunnen vinden. Hoe is dat in Oost-Europa?*

Bernhard van Oranje: 'We hebben een heel ander opzet. Ik geloof er niet in dat je een top notch faciliteit kunt creëren van een paar duizend man. We hebben vestigingen van ongeveer honderd man per stad, gelieerd aan de universiteiten. Wat je nu nog ziet in Oost-Europa dat de concurrentie op de arbeidsmarkt daar minder groot is. Wij zijn nog echt in staat om de beste jongens uit de klas te halen om dat een van de weinigen IT-partijen zijn kunnen we het ons een beetje veroorloven om iets meer te betalen. We zijn gewoon een standaard westerse werkgever met opleidingsplannen, mooie werkplekken, de beste apparatuur maar daarin zijn we daar heel onderscheidend. Daardoor trek je ook mensen met een heel ander profiel aan. Ik denk dat het in Bangalore waanzinnig moeilijk is om daar nu nog onderscheidend te zijn.'

*Ik ken een paar Russische pianisten en die zijn allemaal veel beter opgeleid dan onze pianisten. Geldt dat ook voor informatici?*

Bernhard van Oranje: 'Ik heb inderdaad het gevoel dat het opleidingsniveau hoger is dan hier in Nederland. Ze halen heel veel trots uit het niveau van opleiding. Dat heeft daar ook heel erg veel status, mensen doen de moeilijkste opleidingen. Die trots halen mensen ook uit hun werk als iets wat complexer is om te bouwen. Dat zijn mensen die niet alleen een API weten te gebruiken, maar ook in staat een API te bouwen. Al onze ontwikkelaars zijn inmiddels Masters geworden, omdat sinds de Universiteiten in Servië volgens de Bologna conventie werken, gewone Computer Science Europese Master niveau studie is geworden.'

*Er zijn heel veel bedrijven in India aanwezig en die vestigingen zijn vaak zeer groot. Is die situatie in Oost-Europa anders?*

Bernhard van Oranje: 'Het verbazingwekkende was dat toen wij ermee startten er in Oost-Europa er nog weinig levi9's waren. Er zijn daar nog steeds heel weinig Europese dienstverleners en zeker weinig kleine structurele dienstverleners. Voor mij is dat heel prettig want dan (lacht) heb ik ook weinig concurrentie. Wat je meer ziet, is dat onder meer SAP, Microsoft, en Oracle er hun R&D-vestigingen hebben. Vanuit St Petersburg opereren ook heel veel grotere clubs, maar die heel sterk gericht op Amerika, niet op Nederland. Dat er weinig grotere bedrijven zijn komt doordat als je van een groep getalenteerde mensen een bedrijf wil maken, dan moet je daarin behoorlijk in investeren en er is minder geld voorhanden. Een derde aspect is dat de lokale overheid, India heeft een heel duidelijke keuze gemaakt voor de IT en de pharma hoek, dat willen ze gewoon subsidiëren en zij willen gewoon de beste worden in de wereld. In Europa kom je dat heel weinig tegen dat landen zulke keuzes maken. Voorlopig hebben we daar in ieder geval een voorsprong.'

*Een manager van Compuware vertelde mij eens: OptimalJ is zo productief dat off shore niet nodig is. Toch gebruikt Levi9 OptimalJ*

Bernhard van Oranje: 'Ik denk wel dat het verhogen van de productiviteit is de juiste weg is, of je nou onshore, near shore of off shore ontwikkelt. Ja moet het ook op meerdere vlakken doen: processen optimaliseren, agile ontwikkelen, mensen continu opleiden en natuurlijk de nieuwste ontwikkeltools gebruiken. Daar kan OptimalJ zeker bij helpen. Ik denk dat in de praktijk een klant veel meer kijkt naar de output en dat tools als OptimalJ heel goed kunnen helpen om snel op te leveren en zo gebruiken wij het ook. Je zou dat lokaal kunnen doen maar dat kun je net zo goed off shoren. Je ziet ook wel -, vooral grotere -, projecten waarbij het wordt ingezet. Projecten waar meer gecodeerd moet worden en waar meer bij komt kijken. De klant moet natuurlijk uiteindelijk zelf een keuze maken want het heeft ook consequenties voor de kosten. Compuware is er zelf ook anders over gaan denken want wij zijn hun Europese near shore partner.'

*Is het voordeel van het kleinere cultuurverschil belangrijk voor de Duitse markt?*

Bernhard van Oranje: 'Het voordeel van near shore is ook voor de Nederlandse markt aanwezig, maar voor Duitsland is India echt nauwelijks een optie vanwege het taalprobleem. Dat speelt al op managementniveau, laat staan als je nog een keer op werkvloer kijkt. Het is ook niet zo dat ze geen Engels spreken, maar de vraag is meer: willen ze het spreken? In Frankrijk en Spanje merk je het ook.'

## Offshoring in The Netherlands

Levi9 heeft een onderzoek gedaan in samenwerking met Nijenrode waarin eigen praktijkvoorbeelden genoemd worden. Het is te downloaden van [www.levi9.nl](http://www.levi9.nl)

*Levi9 werkt veel met Java maar is ook Microsoft Gold partner. Is er sprake van een verschuiving van Java naar Microsoft?*

Bernhard van Oranje: 'Open Source software componenten maken deel van onze Java Ontwikkelstraat. Verder zijn ontwikkelaars zeer actief in de Java Developers Community en sommige zijn zelfs code committers. Wij waren vroeger ook vooral Java- gebaseerd en dat is verschoven naar .Net. Je ziet dat je op kleine stukjes met Microsoft wat sneller bent. Vroeger werd Microsoft niet ingezet bij mission critical applicaties maar je ziet dat het daar wel beter in wordt. Een heleboel argumenten waarom je vroeger niet met .Net kon werken verdwijnen langzaam. Java blijft wel belangrijk, maar de rationele argumenten om niet met .Net te werken nemen af.'

*Wat is de langtermijn consequentie van off shore? Zal software ontwikkeling uit Nederland verdwijnen?*

Bernhard van Oranje: 'Niet al het programmeerwerk gaat verdwijnen. Het zal zo gaan als bij de verschuiving van productie. Architectuur en sommig IT-werk blijft altijd hier gebeuren. De hoofdmoot van het werk zal wel verdwijnen, alleen al door het simpele feit dat er te weinig informatici afstuderen en de eerste IT-ers met pensioen gaan. De vraag naar mensen neemt toe dus mensen moeten er op een andere manier mee werken. Een grote groep potentiële klanten zijn partijen die of VAR zijn of aan eigen software ontwikkeling doen. Je ziet dat ook wel op Europees niveau maar in Nederland is die ontwikkeling onomkeerbaar.'

Levi9 Global Sourcing zoals het voluit heet, is opgericht in 2001 en is uitgegroeid tot een volledige IT-groep met vestigingen met ontwikkelcentra in Hongarije, Servië en Roemenië en verkoopkantoren in België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland. De oprichters van Levi9 zijn Menno de Jong, Paul Mol en Bernhard van Oranje. Na hun afstuderen in Groningen hebben ze meerdere bedrijven opgericht waaronder het in 2003 door Ordina overgenomen Clockwork.

*Tekst en fotografie: Dré de Man.*