

Bij Capgemini neemt offshore software ontwikkeling een belangrijke plaats in. Het belang ervan neemt bovendien sterk toe, met een factor twee per jaar. Het bedrijf gebruikt offshore echter niet als een vorm van outsourcing, maar heeft overal ter wereld Accelerated Delivery Centers, waarvan momenteel zeven in India. Software Release Magazine sprak met Ron Tolido, CTO bij Capgemini voor Noord-Europa en Asia Pacific.

achtergrond

# De wet van Tolido

## Offshore softwareontwikkeling bij Capgemini groeit sterk

*Het begin van de offshore traditie van Capgemini is een erfenis van de fusie met Ernst & Young.*

Tolido: 'Ernst & Young had een kleine bescheiden vestiging in Bombay rond 2000, waar een paar honderd man werkten. Die hebben we gebruikt als basis om op te starten. Nu verdubbelen we elk jaar, we zitten nu op 5000 en daar komen er tientallen per dag bij momenteel, eind van het jaar 2007 zitten we op meer dan 10.000. Het verdubbelt dus nog steeds elk jaar, en dan zijn wij niet eens zulke enorme groeiers. Sommige R&D-clubbels zoals Microsoft en IBM die hun eigen softwareontwikkeling in India doen, groeien harder.'

*Capgemini werkt ook daar volgens het ADC-concept?*

Tolido: 'Ja, het grote voordeel van een centre is niet zozeer de fysieke locatie, maar het feit dat we een kern-team hebben dat een eenheid van werkwijze en tooling kan begeleiden en neerzetten. Diezelfde werkwijze maakt dat het voor ons Capgemini India is; we hebben ook ADC's in Parijs en New York, dat is gewoon de zoveelste vestiging zeg maar.'

*Bij offshore softwareontwikkeling is de communicatie uiteraard minder gemakkelijk dan in Nederland. Toch ziet Tolido dat niet als een groot bezwaar:*

Tolido: 'Het is maar hoe je het bekijkt. Misschien spelen culturele aspecten een rol, mij is dat nooit zo opgevallen. Qua taal merk je dat het assimilatievermogen ook heel hoog is. Bij de case waaraan Mounhim refereert (zie kader) staan de mensen vaak verbijsterd te kijken hoe die Indiërs gewoon alle Nederlandse user

interfaces bouwen, en ondertussen die woorden ook allemaal goed begrijpen en beheersen. Ze zijn ontzet-

### Nederlands overheidsproject in India

*Mounhim Tahtahi was requirements manager voor een overheidsproject bij Capgemini in India. Nu is hij werkzaam in dezelfde rol in Leeuwarden en Barneveld. In het boek 'Succesvol managen van offshore software projecten' van Hans van Nek schrijft deze over communicatieproblemen bij dit project ten gevolge van een gebrek aan kennis bij de Indiërs van onze sociale wetten.*

Tahtahi: 'Op een gegeven moment bleek inderdaad het begrip van de sociale wetten te wensen overliet. Dat is ook niet zo gek want die sociale wetgeving is zelfs voor mensen in Nederland al moeilijk te begrijpen. We hebben dat opgelost door mensen daar naartoe te sturen die hun een cursus sociale zekerheid gaven.'

*Volgens Tahtahi heb je dat probleem in andere gevallen tot op zekere hoogte ook. De kloof tussen Leeuwarden en Utrecht is soms groter dan tussen Utrecht en Bombay.*

Tahtahi: 'Communicatieproblemen hoeven geen nadeel te zijn, als je je maar verdiept en een bepaald inlevingsvermogen bezit, weet hoe het er daar aan toe gaat. Als je het voor elkaar gaat krijgen dat ze daar hetzelfde referentiekader hebben als ze hier hebben, dan valt dat uiteindelijk wel mee. Maar in het begin was het wel moeilijk. Hoe geef je ze een opdracht, moet dat heel expliciet en direct, of geef je ze een opdracht met een beetje wollig taalgebruik eromheen zonder dat het echt een heel duidelijke opdracht is, met wie communiceer je.'



Mounhim Tahtahi(l) en Ron Tolido: kloof overbruggen door modiaal identieke werkwijze

tend ambitieus en hebben in een redelijk korte tijd leren begrijpen wat het jargon is.'

*Als je kijkt naar de verdeling van de intelligentie over de bevolking, dan is er maar een heel kleine groep die echt slim genoeg is om een goede software-ontwikkelaar te zijn. In India kun je echter wel kiezen uit een miljard mensen. Helpt dat?*

Tolido: 'Het is iets krappere geworden op de arbeidsmarkt, maar in principe wel. Je hebt wel de absolute bovenlaag te pakken. Sowieso zijn de mensen die een IT-opleiding mogen volgen al bevoorrecht, ze moeten hogere afstudeercijfers hebben, anders worden ze niet eens toegelaten op de universiteit. Het is een absolute toplaag die je daar ziet, ook in termen van ambitie. Er wordt ook heel streng geworven, er is veel aanbod maar er zijn er maar weinig die door dat selectieproces heen komen, ook al worden er momenteel tientallen per dag aangenomen. Het is toch de wet van de grote getallen. Daarnaast denk ik wel degelijk, dat het ook iets te maken heeft met het volk of de cultuur.'

*Wanneer je het met andere ADC's vergelijkt doen ze het dan bijzonder goed?*

Tolido: 'In termen van de kwaliteit hoeft je niet al te terughoudend te zijn. Ik denk dat die van zeer hoog niveau is, zonder twijfel. Dan heb je het ook over minder tastbare zaken als ambitie, het arbeidsethos, het door willen gaan 's avonds, en dat proef je pas echt als je er bent. Die brandende ambitie hangt overal. Mensen

## India is dichterbij dan Groningen of Limburg

willen gewoon door en die ruiken gewoon dat er een enorme verbetering in de lucht hangt. Natuurlijk wordt het een economische grootmacht met al zijn stuiprekingen, al hun babyprobleempjes: tegenstellingen tussen arm en rijk, corruptie, kastensysteem. Het ontwikkelt zich heel onevenwichtig, maar wel fascinerend. En

onomkeerbaar. Jij noemde net het kostenaspect, ik durf veel verder te gaan, ik denk dat het ook te maken heeft met schaarse hoog opgeleide resources. Het aantal afstuderenden in India is 200.000 MSC (science) en hier, hoeveel? Een druppel op een gloeiende plaat. En afgezien daarvan, in Bombay is de helft van de bemanning gewoon vrouw. Soms lijkt het zelfs wel meer dan de helft. Dat is ook heel opmerkelijk, daar staan we beschaamd bij. Dat is heel normaal daar, ze kiezen ook allemaal voor bètastudies. Moet je hier het ADC hier eens zien, zo nu en doen zie je eens een meisje lopen.'

*Wordt China niet het India van de toekomst? Is daar ook een ADC?*

Tolido: 'Op het gebied van business process outsourcing en administratie zie ik het wel, maar niet op het gebied van IT. Bij manufacturing speelt de taal geen rol en de cultuur ook niet. We hebben overigens wel een ADC daar, maar dat is om locale toepassingen te maken voor de Chinese markt. Wat we veel doen is SAP implementeren want dat wordt heel groot daar. In China is de afzetmarkt veel interessanter dan de arbeidsmarkt. Het is toch één van de vier BRIC-markten en groeit heel hard.'

*De communicatie op afstand is moeilijker. Aan de andere kant zijn daar processen voor. Hoe doet Capgemini dat?*

Tolido: 'Soms is orale communicatie ook niet zo effectief. Je bent nu gedwongen om het gewoon digitaal te doen. Het wordt allemaal net iets explicieter vastgelegd en dat is helemaal niet onprettig. Je merkt dat je net even iets meer terug moet naar het proces, maar daarna gaat het gewoon om je vermogen om helder te zijn. Je hebt dan wel voor jezelf een pad gebaad om heel expliciet te communiceren.'

*De rol van de mensen hier verandert dus.*

Tolido: 'Op den duur wel, dat weten we. Daar heb je wel een intuïtief beeld bij en goed beschouwd beweegt het wel in die richting natuurlijk. We maken het communiceren sowieso wat explicieter, zonder dat het heel formeel en onwrikbaar wordt. We hebben een bijna voortdurende iteratieve communicatiestroom, daar is niets van over de muur of over het bamboegordijn gooien bij. Het proces is wel wat meer geformaliseerd, want ik denk dat we dat de afgelopen jaren, zowel tijdens de internetboom als tijdens de crisis daarna, in het vakgebied nog wel eens leken te vergeten hoe belangrijk het proces ook alweer was. Dus het is niet erg dat dat weer wat terugkomt nu, maar we zullen uiteindelijk hier misschien inderdaad wat meer tegen de business aan moeten kruipen. Dat ligt voor de hand; het is bijna een cliché, maar dat is duidelijk. Wat niet wegneemt dat de Indiërs dat ook aan het doen zijn, Tata en Wipro en Infosys hebben momenteel ook allemaal hun kantoren

hier in Nederland. En die zijn ook bezig met business analyse. Wij kweken overigens ook business analisten in India, bijvoorbeeld voor banken. Wij hebben dus zeer goede professionals geworven in India met veel kennis van de Europese en Amerikaanse bankwereld die soms meer weten van Europese wet- en regelgeving dan onze geharde Nederlandse consultants op dit gebied. Dat is verbijsterend. Dus zelfs het tot dus toe onneembaar geachte bastion van business analyse wankelt. Als wij dat binnen Capgemini kunnen dan mag je ervan uit gaan dat de Wipro's van deze wereld ook daartoe in staat zijn. Het effect komt ook wel deze kant uit, dat maakt ons ook wel een beetje nederig. Dat oude idee van: "wij doen hier de specs en zij gaan een beetje code kloppen en daar zit een grote muur tussen" is niet de realiteit.'

*Tolido ziet in de verplaatsing van een softwareontwikkeling naar India echter geen bedreiging.*

Tolido: 'Ik denk zelf dat de economische koek op wereldschaal steeds groter aan het worden is, dus dat is voor iedereen goed nieuws. Wij zullen daar altijd onze rol in blijven spelen, alleen in een relatief klein deel van het totaal, maar nog altijd genoeg. Alleen wordt die totale koek veel te groot om nog te kunnen behappen vanuit het Westen. Wij hebben echter een vrijwel onbeperkt groeipotentieel in China en zometeen ook in India, ook in termen van systemen die moeten worden gebouwd. Zo moet je redeneren.'

*Zou de Nederlandse IT zich niet moeten toeleggen op bepaalde niches?*

Tolido: 'Het is heel moeilijk in te schatten waar het heen gaat. Ik denk dat wij de hele *life cycle* moeten blijven doen, tot en met testen en coderen. Hoe kunnen wij die felbegeerde regiefunctie uitoefenen als we straks niet eens meer weten wat het is om te coderen. Je wordt geen projectleider of architect als je je sporen niet hebt verdiend. Alleen moet je je realiseren dat het een relatief klein clubje is in vergelijking met het totaal. Dat maakt ons nederig. Het is een enorme wereld en je beseft pas als je in India bent geweest hoe groot de wereld eigenlijk is. Je voelt die miljarden mensen.'

*Hoe groot moet een project zijn, wil het lonend zijn om het te offshoren?*

Tolido: 'Die ondergrens, dat is wel een belangrijke boodschap, zakt steeds verder naar beneden. In het begin hadden we meer inwerktijd nodig, maar die machine komt steeds meer op gang. Je kunt nu wel degelijk overwegen om projecten van een paar ton op die manier te doen. Maar dan moet je het proces wel helemaal ingetuned hebben, anders is het niet te doen.'

*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 onvergelijkbaar 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