

# Offshoring, ondernemen en de kenniseconomie

*Ronde tafel  
over het effect  
van offshoring*

Offshoring zorgt voor een structuurverandering van de IT-sector met ingrijpende gevolgen voor de kenniseconomie. Maar de groei van de IT-markt absorbeert moeiteloos de verschuiving van kwalitatief hoogstaand werk naar offshoringslocaties.

*Frank Noë*

In discussies over het effect van offshoring worden vaak alarmerende, veelal Amerikaanse cijfers aangehaald. De onderliggende boodschap: offshoring zorgt op termijn voor een enorm verlies aan banen in de IT-sector, hooggekwalificeerd werk verdwijnt en de concurrentiepositie wordt aangetast. Voeg daarbij de stagnerende instroom in informaticastudies en het grote tekort aan goedopgeleide IT'ers en er rijst een somber beeld op. Maar klopt dat beeld wel? En vooral, klopt het ook voor Nederland en België? Reden voor Informatie om vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers, wetenschap, ondernemers en analisten aan tafel te vragen om te inventariseren en ideeën uit te wisselen over het effect van offshoring op de kenniseconomie.

Het gesprek vindt plaats aan de vooravond van de Nederlandse Tweede Kamerverkiezingen. Is het niet opvallend dat innovatie en ICT in de verkiezingscampagne nagenoeg afwezig zijn?

**Prof. Chris Verhoef**, hoogleraar informatiesystemen aan de Vrije Universiteit Amsterdam: "Innovatie is totaal onzichtbaar. Helemaal geen issue. Ik heb er niemand iets over horen zeggen. Dat is veelbetekenend. Vooral als je het vergelijkt met de Japanse verkiezingscampagne. Daar presenteerde de presidentskandidaat (en later president) Shinzo Abe in Unix-achtige statements op zijn website wat hij voorstaat. Dat is totaal anders dan de Nederlandse kandidaten. Waar Abe een enorme *techno joy* laat zien, zijn politici hier technoschuw."

***"Ondernemen is een lange reeks mislukkingen af en toe onderbroken door een succes."***  
***Hans van Nek, van offshoringsbedrijf Lizatec.***



Ook ex-raadslid voor GroenLinks en vakbondsbestuurder **Gerard van Hees** van FNV Bondgenoten onderschrijft dat innovatie, kenniseconomie en concurrentievermogen laag op de politieke agenda staan. "Alleen in de zorg krijgt ICT nog wel politieke aandacht met bijvoorbeeld het elektronische patiëntendossier. Verder is het inderdaad stil rondom dit thema."

Hoe dat komt? **Jaap Bloem**, analist bij Sogeti: "Na het mislukken van het innovatieplatform is het onderwerp blijkbaar in de marge terecht gekomen. Onterecht. Want offshoring is nu in omvang wellicht nog geen bedreiging voor onze perifere Nederlandse economie, in de toekomst kan het dat zeker worden. De kenniseconomie die we voor het gemak al hier hadden gesitueerd, ontwikkelt zich namelijk feitelijk niet. Ik maak me daar echt zorgen over, zeker wanneer ik zie hoe zich in Duitsland en Groot-Brittannië dit sentiment ontwikkelt."

### *Omvang offshoring*

Wat is de omvang van offshoring in Nederland en België en hoeveel banen zijn erdoor verdwenen? Ernst & Young kwam een paar jaar geleden met een wild getal van een verlies van 15.000 ICT-

### **Moos-project**

FNV Bondgenoten heeft samen met andere vakorganisaties uit Europa gewerkt aan het project MOOS, Making Offshore Outsourcing Sustainable. Het project had tot doel om de gevolgen te onderzoeken van het verplaatsen van werk vanuit West-Europa naar lagelonenlanden. Resultaat is naast een informatieve website [www.moosproject.be](http://www.moosproject.be) een handboek voor vakbondsvertegenwoordigers en OR-leden. FNV Bondgenoten gaat op toer door het land met het handboek.

banen per jaar. Dat is volgens de meesten ver buiten de realiteit.

**Jan Klaver**, secretaris economische zaken van VNO-NCW: "Veel realistischer is de aanpak van Berenschot. Dat bureau heeft alle kranten doorspits en alle cijfers uit de berichten bij elkaar opgeteld. Dat kwam voor alle sectoren van de Nederlandse economie tezamen op een jaarlijkse verplaatsing naar lageloonlanden van 10 tot 15.000 banen in totaal. ICT-banen zijn daar maar een fractie van. Dat is vorig jaar apart bekeken in een studie van de Raad voor Werk en Inkomen. Die studie kwam uit op totaal een verlies van circa 2000 verplaatste ICT-banen. Ongetwijfeld zal verplaatsing van banen naar lageloonlanden toenemen. En offshoring van banen zorgt altijd voor veel commotie. Maar het valt in het niet bij de normale verschuiving van werkgelegenheid en het verloren gaan en ontstaan van nieuwe banen in onze economie. Offshoring wordt veel te eenzijdig en doorgaans te somber bekeken."

**Hans van Nek** is directeur van Lizatec, een bedrijf dat offshoring verzorgt naar Rusland. In Sint-Petersburg werken teams van Russische programmeurs aan software voor Nederlandse bedrijven. "Ik schat dat er door onze offshoringcapaciteit in de afgelopen jaren hooguit vijf Nederlandse banen zijn verdwenen. Meer niet. Maar aan de andere kant zijn er bij mijn klanten, mede door offshoring, tientallen banen bijgekomen."

**"Er moet hoognodig iets gedaan worden aan het versoepelen van het ontslagrecht."**  
**Jan Klaver, secretaris economische zaken van VNO-NCW.**





Offshoring lijkt op dit moment dus niet de enorme bedreiging voor de werkgelegenheid, sterker nog: in een aantrekkende econo-

mie is het effect van offshoring op de werkgelegenheid van IT'ers nagenoeg onzichtbaar. Dat neemt niet weg dat wie de offshoringovereenkomsten in Nederland en België bij elkaar optelt voor 2006 al snel richting 750 miljoen euro gaat.

### Offshoring – blokkades

Apple en Intel hebben hun Indiase vestigingen waar ze software wilden gaan produceren in de afgelopen maanden gesloten of de plannen daartoe stopgezet. Naast elk verhaal over succesvolle offshoring, is ook een verhaal te plaatsen over een problematisch project. Wat zijn de belangrijkste blokkades voor offshoring?

**Marleen van der Aa**, IT-auditor bij KPMG, deed onderzoek naar offshoring: "Gezien de grote vraag is ook in India de capaciteit van goedopgeleide IT'ers eindig. Verder moet je er als offshorende organisatie goed op letten dat de kwaliteit van het aan jou toebedeelde team gewaarborgd blijft. Dergelijke continuïteit vraagt vaak meer dan normale aandacht."

Voeg daarbij algemene problemen als cultuurverschil, infrastructuur en bureaucratie en je hebt al een aardig lijstje. Verder is de schaal waarop Indiase dienstverleners opereren enorm: Infosys is in een paar jaar tijd gegroeid tot een bedrijf van 100.000 mensen. Met een verloop van twintig procent betekent dat ze alleen al 45.000 sollicitatiegesprekken per jaar moeten hebben gevoerd. Dat kan niet goed gaan. Een junior programmeur wordt binnen twee weken gepromoveerd tot senior programmeur.

En volgens **Chris Verhoef** zit er ook aan de 'demand'-kant een probleem: "Offshoring wordt vaak eenzijdig benaderd. Men denkt: een Indiase programmeur kost 20 euro per uur. Hier kost een

### Kennisoverdracht

Een Indiër komt bij een Nederlandse witteboordenwerker met de vraag of hij zijn kennis wil overdragen. Dat is vaak een bedreiging. Gerard van Hees van FNV Bondgenoten: "Dan bellen ze me op en zeggen: Gerard wat moet ik doen? Moet ik zomaar mijn kennis overdragen? Ben ik misschien morgen mijn baan kwijt. Ik leg ze dan uit dat ze een arbeidsovereenkomst hebben – artikel 1637a van het Burgerlijk Wetboek – en dat daaruit volgt dat ze een arbeidsovereenkomst hebben waarin ze onder een gezagsverhouding hun arbeid verhuren tegen een bepaald loon. Maar dat ik graag langskom om de situatie te bespreken met directie en OR."

programmeur 80 tot 100 euro. Maar een offshoringproject moet per definitie veel meer geformaliseerd zijn dan een puur lokaal project. Het werkt alleen als je goed gespecificeerde blokken daar kunt laten maken. Daardoor ontstaat ook veel meer wachttijd dan in de wat informele werksfeer die wij kennen, waarbij veel zaken parallel worden gedaan. De wachttijd neemt toe tot wel dertig procent. Uiteindelijk ben je er niet met de vergelijking tussen uurlonen."

**Jan Klaver** van VNO-NCW onderschrijft dat: "Bekend is dat een offshoringproject vaak per saldo maar ongeveer tien procent besparing oplevert. Tegenover de plus van veel lagere loonkosten staan vaak ook de nodige minnen. Op zichzelf is tien procent besparing natuurlijk niet slecht. Als het maar om een zekere tien procent zou zijn. En dat is bij offshoring lang niet altijd zo."

### Offshoring – impulsen

Naast alle potentiële problemen zijn er ook voordelen van offshoring. Prijs is al genoemd. Maar het kostenvoordeel is niet overheersend. Als je prijs opvat als een onderdeel van kwaliteit, kun je dan zeggen dat vooral de behoefte aan kwaliteit een belangrijke impuls is voor offshoring?

**Hans van Nek** is het daarmee eens en hij ziet

**"Offshoring wordt te eenzijdig benaderd."  
Prof. Chris Verhoef, Vrije  
Universiteit Amsterdam.**



offshoring vooral als een innovatieprikkel. “Ondernemers met een idee kunnen dat via de offshore-route realiseren. Als ze de software hier hadden moeten laten schrijven, was hun bedrijf nooit van de grond gekomen. Het intellectuele eigendom en de patenten blijven in Nederland en België. Wat wij leveren is goede software. Mijn Russische programmeurs zijn van een niveau dat ik hier nooit aantref. Ze zijn gepassioneerd, het zijn teamspelers. Niet voor niets wint Sint-Petersburg bijna standaard het WK programmeren. En lokale problemen in de omgeving van ons bedrijf als drankmisbruik, corruptie en criminaliteit zijn hanteerbaar te maken omdat daar die topkwaliteit tegenover staat.”

**Marleen van der Aa** van KPMG: “Offshoring kan schaarste aan kwaliteit inderdaad opvullen. Grote bedrijven zijn door kwaliteits- of capaciteitstekort soms gedwongen om te gaan offshore. En ze zijn in India ook werkelijk heel goed, op voorwaarde natuurlijk dat je met de juiste partijen in zee gaat, de relatie goed in de gaten houdt enzovoort. Dat moet je allemaal meenemen in je totaalplaatje van transactiekosten. Maar door de bank genomen werken ze ontzettend hard. Desnoods slapen ze op een matje naast het bureau.”

Vakbondsbestuurder **Gerard van Hees** tekent daarbij aan: “In India is het niet alleen maar een ijzeren arbeidsethos hoor. Vaak is de belangrijkste reden dat iemand naast zijn bureau slaapt dat het op kantoor droog en warm is en dat de wc’s er beter zijn dan thuis.”

**Jaap Bloem** van Sogeti: “Niet zelden zie je dat de kwaliteit van de offshore-outsourcingsrelatie wordt geoptimaliseerd door mensen hierheen te halen: door fysieke insourcing dus. Zo lopen er bij ABN Amro in Amsterdam-zuidoost een heel aantal Indiërs rond. Het gaat uiteindelijk in eerste instan-

tie om vaardigheden en om de kwaliteit van de relatie. Offshore-outsourcen is vaak een strategische beslissing. Dan kan ‘goedkoop’ een initiële trigger zijn en uiteraard een leuk voordeel, maar de betrouwbaarheid van je informatievoorziening staat voorop, want die bepaalt voor een belangrijk deel je concurrentievoordeel.”

Daarnaast is het in aanbestedingsprocedures vaak een noodzakelijke voorwaarde om offshoringcapaciteit te kunnen aanbieden.

### *Kenniseconomie*

Nederland en België zouden in de heersende opvatting een toonaangevende kenniseconomie moeten worden. Een economie die draait om de toegevoegde waarde van kennis. Lukt dat?

**Jan Klaver**: “Eigenlijk is elke moderne economie een kenniseconomie. Het draait altijd om kennis. De vraag is of we de concurrentie voor kunnen blijven. Alle politieke partijen vinden dat er meer geïnvesteerd moet worden in het onderwijs. Dat is heel positief. Daarnaast vinden wij als VNO-NCW dat er meer ruimte moet komen voor ondernemerschap, want ondernemers zullen voor onze economie de nieuwe activiteiten moeten verzinnen die in plaats moeten komen van het werk dat verplaatst wordt. En er moet hoognodig iets gedaan worden aan het versoepelen van het ontslagrecht. Ondernemers moeten sneller kunnen inspelen op veranderingen.”

**Van Hees** van FNV Bondgenoten pareert direct: “Ik denk dat ik het FNV-standpunt hierover als bekend mag veronderstellen?”

Een paar keer in het gesprek komt de noodzaak om te pionieren naar voren. De roep om het historische goedontwikkelde ondernemerschap dat we nu ontberen. Men vat het samen onder de term VOC-mentaliteit. Dat staat voor: nieuwe



**“Na het debacle van het innovatieplatform is het onderwerp in de marge terecht gekomen.”  
Jaap Bloem, analist bij Sogeti.**

wegen durven inslaan, goed organiseren, kansen grijpen.

**Bloem** stelt voor de term VOC voortaan te laten staan voor:

Virtual & Open Community.

Met die nieuwe lading van de letters VOC zou de ondernemingsgeest een duw in de rug moeten krijgen. "We hebben in

Nederland nauwelijks een ondernemerstraditie. Ik zie vooral een angst om te falen", zegt **Chris Verhoef**.

"Toch verandert er wel wat. Niet langer gaat de jeugd automatisch voor een veilig traineeship bij een bank. Er komt een meer positieve benadering van het ondernemerschap", zegt **Gerard van Hees**.

### Kapitaal

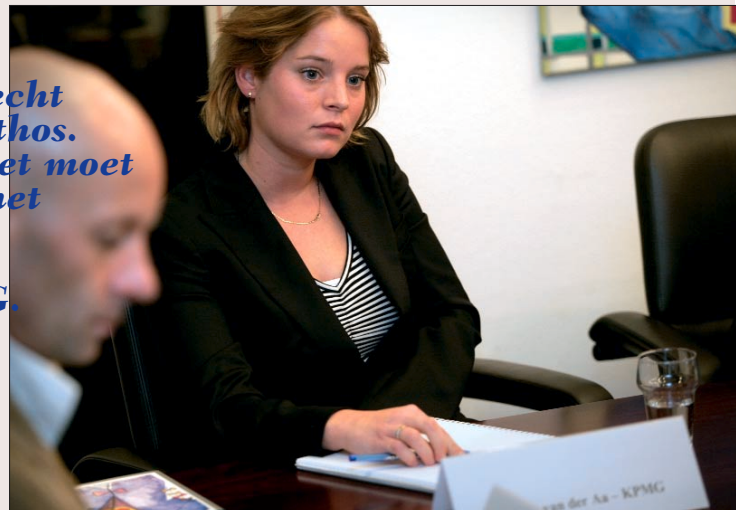
Een knelpunt in het genereren van nieuwe producten en diensten in de ICT is het krijgen van kapitaal. Waar bedrijven in de biotechnologie heel gemakkelijk aan investeerders kunnen komen, kijken financiers sceptisch tegen ICT-starters aan. Hoe komt dat?

**Jan Klaver** van VNO-NCW: "Ik denk dat je ook niet moet overdrijven. Er is kapitaal genoeg voor goede ideeën. Maar niet elk idee van een paar ICT'ers op een zolderkamer is natuurlijk altijd ook rijp genoeg om je geld in te stoppen. De kapitaalmarkt is ook een zeef voor levensvatbare ideeën. Maar dat wordt niet altijd geaccepteerd."

## »Er is een groot gebrek aan ICT-kennis bij banken en andere kapitaalverstrekkers.«

**Hans van Nek** is het daar niet mee eens: "Er is een absoluut gebrek aan technologische kennis bij banken en andere kapitaalverstrekkers. Ze hebben totaal geen benul waar het om gaat. Het zijn grijze heren in grijze pakken die een heleboel innovatie tegenhouden omdat ze het simpelweg niet snappen. Veel van de starters waar wij voor werken, hebben het heel erg moeilijk om aan kapitaal te komen." Volgens hem moet de financiële sector technische kennis mobiliseren om IT-businessplannen serieus en gedegen te kunnen beoordelen. In de wetenschappelijke wereld geldt dat ook. Waar een hoogleraar in de geneeskunde voor zijn onderzoek vrij gemakkelijk financiering kan krijgen, is het in de informatica vaak uiterst lastig om zelfs maar de financiering van één aio rond te krijgen. Verhoef: "Geneeskunde en biotechnologie zijn tastbaar. Het is aaibaar onderzoek. Voor softwareonderzoek geldt hetzelfde als voor ideeën van ICT-starters: het is moeilijk om daar geld voor te krijgen."

**"In India heerst nog echt een ijzeren arbeidsethos. Daar slapen ze als het moet op een matje naast het bureau."**  
**Marleen van der Aa, IT-auditor bij KPMG.**



## Onderwijs

Sluit het onderwijs voldoende aan op die behoefte om als kenniseconomie voorop te blijven lopen?

**Chris Verhoef** van de Vrije Universiteit. "Er studeren bij alle Nederlandse universiteiten 300 informaticastudenten per jaar af. Daarnaast zijn er 30 promovendi. Dat is volstrekt ontoereikend voor de vraag in de markt."

**Gerard van Hees** van FNV: "Dat klopt ook in bredere zin. We kennen geen bètacultuur. Er zijn maar weinig boegbeelden waardoor kinderen op de middelbare school denken: dat wil ik ook. Daar zijn we de boot mee ingegaan."

**Hans van Nek** van Lizatec vindt ook dat het onderwijs onvoldoende gekwalificeerde IT'ers aflevert, maar: "Dat is niet het enige probleem. Naast die bèta's heb je ook meer communicatief ingestelde mensen nodig. En ondernemers. Mensen die risico durven nemen. Van de honderd softwareproducten die ik gemaakt heb, waren er maar een paar een succes." Van Nek is oprichter van Grote Beer software. "Die paar successen maken je totale winst. De rest levert niets op. Dat moet je aankunnen. Heel belangrijk voor de ontwikkeling van ondernemerschap zijn voorbeelden. Je ouders, familie, vrienden. Ondernemerschap leer je niet op de universiteit."

**Jaap Bloem** en **Chris Verhoef** wijzen op het effect dat het researchcentrum van Philips heeft op de Nederlandse en de Belgische economie. Met 8000 researchers is het een van de grootste

high-tech campussen van de wereld, met een uitstraling die verder gaat dan Nederland en België. Bloem: "Kleisterlee heeft eens gezegd: we hebben een tweede Philips nodig. Daar heeft hij gelijk in."

## Slot

Uiteindelijk draait de discussie om schaarste. Schaarste aan bètakennis. Schaarste aan ondernemersgeest. En, voor de ICT-sector, schaarste aan kapitaal. Om offshoring werkelijk als innovatieprikkel te kunnen gebruiken en op een slimme manier vanuit een strakke regie hier, kwalitatief hoge software elders te laten ontwikkelen, is het nodig dat die schaarste wordt opgelost.

Met dank aan redactie Automatisering Gids en VINT van Sogeti.

Marleen van der Aa heeft op persoonlijke titel deelgenomen aan het rondetafel gesprek.

### Links:

[informatie-offshoring.blogspot.com/](http://informatie-offshoring.blogspot.com/)  
[www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/shinzo\\_abe\\_programma.jpg](http://www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/shinzo_abe_programma.jpg)  
[www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/nemawashi.html](http://www.cs.vu.nl/~x/knipselkrant/nemawashi.html)

**"Omdat het op kantoor  
droog, schoon en warm is."  
Gerard van Hees,  
FNV Bondgenoten.**





*Buitenlandse R&D als innovatiestrategie*

## Haal buiten naar binnen!

door Jaap Bloem

*Onze tijd staat in het teken van een toenemende wereldwijde herverdeling. Prominent aanwezig in dat verband is de offshore-outsourcing van productie, dienstverlening, IT en R&D. Om te kijken hoe in het kader van de gewenste kenniseconomie met name met dat laatste wordt omgegaan, sprak ik op het ministerie van Economische Zaken met Hugo Erken, beleidsmedewerker bij de Directie Strategie, Onderzoek en Internationale Zaken van het Directoraat-Generaal voor Ondernemen en Innovatie en Stephan Raes, plaatsvervangend directeur.*

Voor de Nederlandse economie is R&D een belangrijk aandachtsgebied. Want elke extra R&D-euro levert ons ten minste vijf extra euro's voor de samenleving op, en soms zelfs meer dan tien. Maar traditioneel heeft Nederland weinig harde R&D, omdat we ons meer bezighouden met zaken als geld, transport en logistiek. In feite is er hier 'een nieuw Philips nodig,' zoals Gerard Kleisterlee begin dit jaar in de Volkskrant aangaf. Maar, waar halen we dat zo gauw vandaan?

We hadden sterke voorbeelden van (door)ontwikkeling van werkgelegenheid in R&D-activiteiten, bijvoorbeeld het chemieconcern DSM, dat ontstond na de sluiting van de 'Dutch State Mines'. Tegenwoordig zien we ook weer uitbreidingsinvesteringen in R&D bij onder meer Dow in Terneuzen, bij ASML in Veldhoven en bij Philips in Eindhoven. Maar hoewel het belang van R&D voor de Nederlandse economie niet terugloopt, blijven we qua R&D-investeringen behoorlijk achter bij het OESO-gemiddelde. De ambitie is om de Nederlandse R&D te verhogen tot drie procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP), waarvan tweederde gefinancierd door het bedrijfsleven. Berekeningen suggereren dat dit Nederland op lange termijn potentieel 26 miljard euro extra toegevoegde waarde zou kunnen opleveren.

Eind augustus stuurde staatssecretaris Karien van Gennip het beleidsstuk 'In actie voor acquisitie: hoe Nederland profiteert van buitenlandse investeringen' naar de Tweede Kamer. Wij moeten de kwaliteit van de acquisitie verhogen en het acquisitienetwerk beter benutten. Want bijvoorbeeld ook de Midden-Europese landen hebben inmiddels een aantrekkelijk investeringsklimaat. Aantrekkelijk is echter niet meer goed genoeg. Daarom moet Nederland zich met name richten op de sectoren waar goede kansen liggen. Dat zijn er negen: creatieve industrie, duurzame energie, farmacie, nanotech, embedded systemen, polymeren, agri-food, logistiek en financiële instellingen.

Hoewel in dit verband de nodige zaken nog opheldering behoeven – zo ervaart het bedrijfsleven een tekort aan bèta's, maar is er volgens het CPB geen tekort – vinden Erken en Raes dat we voorzichtig optimistisch mogen zijn over het R&D-investeringsklimaat in Nederland. Toch zal Nederland als kleine, open economie extra inzet moeten tonen om aantrekkelijk te blijven voor het buitenland. Aan de mindset zal het in elk geval niet liggen. De OESO-conferentie over globalisering en open innovatie, die op 6 december plaatsvond in het Scheveningse Kurhaus, onderstreept dat.