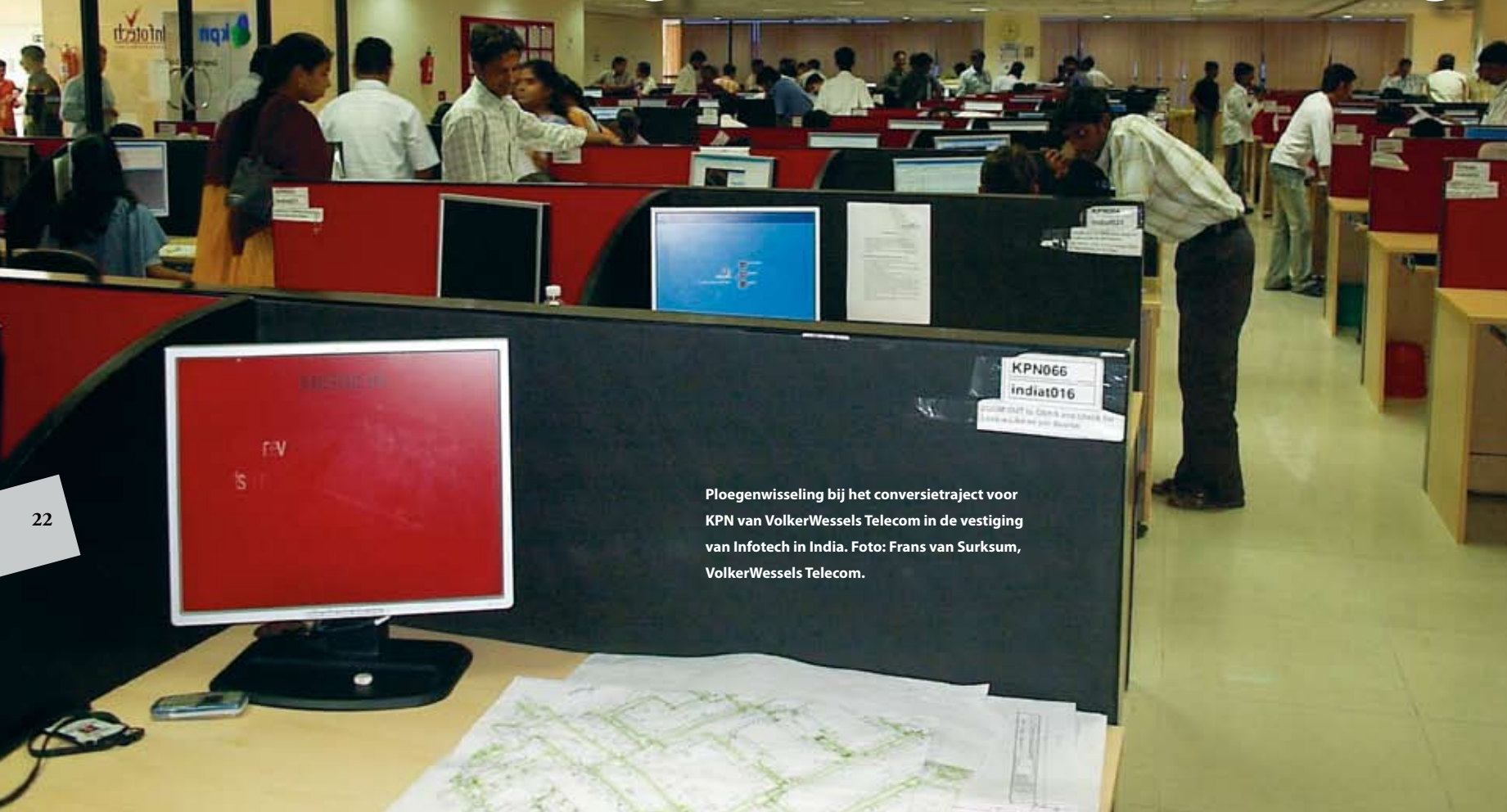


Outsourcen naar lage lonenlanden vergt strakke aansturing



Ploegenwisseling bij het conversietraject voor KPN van VolkerWessels Telecom in de vestiging van Infotech in India. Foto: Frans van Surksum, VolkerWessels Telecom.

Krapte op de arbeidsmarkt en de druk om steeds sneller en goedkoper te leveren, dwingen bedrijven om geowerkzaamheden uit te besteden naar lage lonenlanden. Een goede voorbereiding, duidelijke afspraken en een strakke aansturing zijn essentieel. De ervaringen zijn zeer positief. "Dit moet je niet van je afduwen, maar omarmen."

“Outsourcing is onvermijdelijk”, meent Frans van Surksum, lokaal manager engineering/tekenen bij VolkerWessels Telecom. De afgelopen jaren digitaliseerden Indiase tekenaars honderdduizenden tekeningen van de eigen ondergrondse netten en de netten die VolkerWessels Telecom voor KPN aanlegt. Voor KPN werkten 360 man gedurende achttien maanden in twee ploegen de klok rond. Op het hoogtepunt van het conversietraject waren 600 men-

sen voor VolkerWessels Telecom aan het werk. “Waar haal je in Nederland zoveel geschikt personeel vandaan? De vijver is gewoon leeg.”

De krapte op de arbeidsmarkt dwingt steeds meer bedrijven geowerkzaamheden uit te besteden naar lage lonenlanden. “Er is veel werk en alles moet steeds sneller

en voor minder geld geleverd worden”, beschrijft Kees van der Lee, projectmanager kaartvervaardiging bij DHV de situatie. DHV bracht daarom vier jaar geleden een deel van de GIS-werkzaamheden, onder meer werkzaamheden voor de gemeentelijke Basisregistratie Adressen en Gebouwen en de ontwikkeling en het onderhoud van de beheerpakketten voor de openbare ruimte, onder in een eigen vestiging in India, het DHV Global Engineering Center (GEC).

Arbeidsintensieve en cyclische werkzaamheden, zoals kaartvervaardiging en

Waar haal je in Nederland zoveel geschikt personeel vandaan? De vijver is gewoon leeg

conversies, zijn ook bij uitstek geschikt om uit te besteden. Ze zijn over het algemeen goed te specificeren en vergen daarna weinig afstemming. Nederlandse CAD- en GIS-specialisten zijn niet happig op dergelijk repetitief werk, zeker niet als er ook inhoudelijke kennis voor nodig is. “Als we geen goede partner in India zouden hebben, zouden we dit soort werk niet aan onze klanten kunnen aanbieden”, zegt Jan Meijer, directeur bij Geodan IT.

De juiste papieren

Het schijnbaar onuitputtelijke aantal universitair afgestudeerden dat allemaal vloeiend Engels spreekt, maakt India veelal tot de eerste keuze. Toen VolkerWessels Telecom en KPN ruim 300 man zochten voor de digitaliseringklus, meldden zich er maar liefst 3500 aan. Van Surksum: “Ze hadden allemaal de juiste papieren en beheersen vaak meer disciplines, zowel engineering als tekenen.” Uit een vergelijkingsstudie met Turkije, Egypte en Thailand, bleek dat de loonskosten in India ook iets lager zijn. Bovendien werken ze in India 16 tot 18 uur per dag in twee ploegen. “En als het nodig is nog meer. Dat

gebeurt in andere landen niet.”

Toch wordt ook steeds vaker uitbesteed naar Oost-Europa en Turkije. Zo laat de Dienst Regelingen van het ministerie van LNV de jaarlijkse registratie van gewasproducten door landbouwers via Imtech Infra Data in Turkije digitaliseren. Uitvoeringsspecialist Janette Dijk: “Op basis van onze criteria voor kwaliteit en prijs zijn zij er bij de aanbesteding vorig jaar als beste uitgekomen. Ook konden ze aantonen dat ze in korte tijd grote hoeveelheden data kunnen verwerken.”

Medewerkers in Oost-Europa hebben meer inzicht in specifieke Nederlandse terreinkenmerken, is de ervaring van Arcadis, dat een meerderheidsbelang heeft in een Egyptisch productiebedrijf en daarnaast gebruik maakt van leveranciers in Oost-Europa en Azië. “Garageboxen en carports kennen ze in India niet. Die worden in Oost-Europa beter herkend”, verklaart projectmanager geodesie Wim Looijen.

Break-even point

Outsourcen naar lage lonenlanden levert al snel een kostenvoordeel van 50 tot 75 procent op. De vaak hoge investe-



Geodan heeft ook de werkomgeving meegenomen bij de keuze van haar partner in Chennai, India. “Ze zitten vrij dicht op elkaar, maar we zijn erg tevreden over hoe het personeel verzorgd wordt.” Foto: Geodan.

ringskosten verdienen zich door de lage uurtarieven later weer terug. In India koop je uurcapaciteit voor een tarief dat een kwart tot een derde bedraagt van de tarieven in Nederland. “En je betaalt voor de netto gewerkte uren. Het verschil kan

(Ingezonden mededeling)

Infotech
Creating Business Impact

Ervaar de kracht van onze offshore dienstverlening lokaal

- Kabel- & leidingregistratie en migratie
- Indiase resources lokaal in de Benelux
- WION compliance & KLIC online
- Software ontwikkeling & integratie

Waarom Infotech?

- > 200.000 km ervaring in Benelux kabel- & leidingregistratie
- Technology skills, domein expertise en schaalbaarheid
- Uniek leveringsmodel

Onze klanten zijn o.a.:
Eneco, KPN, Essent, NRE, Eandis, Pidpa en Teatlas

Wij zijn op zoek naar:
Technische tekenaars /
teamleider leidingregistratie
Stuur nu uw CV per e-mail

Email: benelux@infotech-europe.com
Tel: 076 5722966 • www.infotech-enterprises.com

ISO 9001
CMMI Maturity Level 5
SEI-CMM LEVEL 5 Company

daardoor in de praktijk wel oplopen tot een factor 4 tot 6", zegt Ruud Gommers, senior projectmanager bij Rolta, een Indiaas bedrijf met een frontoffice in Nederland. Omdat de urenlonen in India fors stijgen, zijn de kosten in India de laatste vier jaar echter wel verdubbeld, is de ervaring van VolkerWessels Telecom.

De werkzaamheden moeten een zeker volume hebben, wil uitbesteding lonen. De kosten voor de voorbereiding, begeleiding en controle achteraf, tillen bij kleine projecten te zwaar. "Je moet niet gaan uitbesteden voor één project van 30.000 euro", vindt Ubo Pakes van GIS tailor-made in de Filippijnen. De Nederlandse GIS-specialist fungeert als tussenpersoon voor een lokaal bedrijf. "Outsourcen is interessant als je een langere relatie wilt opbouwen. Investeer daarin en doe eerst een paar proefprojecten, dan zal het zich later zeker terugbetalen."



De vrouwelijke tekenaars tijdens de afsluitceremonie van het conversietraject voor KPN van VolkerWessels Telecom. De productie lag bij de vrouwen gemiddeld hoger dan bij de mannen. Foto: Frans van Surksun, VolkerWessels Telecom.

Over het break-even point verschillen de meningen. "Voor ons is outsourcing pas lonend vanaf ongeveer 20 manjaar-taken", zegt Han Wijns, eindverantwoordelijke bij KPN voor de IT-innovatie. Anderen besteden ook kleinschaliger werk uit. Arcadis zet bijvoorbeeld al fotogrammetrische werkzaamheden van rond de 400 uur uit. Ook Geodan doet bij conversies van enkele tientallen dagen een beroep op haar Indiase partner. Meijer: "Het hangt af van de complexiteit van het project, maar onze partner kent ons goed en we spreken elkaars taal. Als het eenvoudig werk is, kan de uitbesteding van enkele tekeningen al lonend zijn."

Heldere afspraken

Outsourcing heeft grote financiële voordelen, maar vergt wel voorbereiding van de opdrachtgever zelf. Een duidelijke vastlegging van werkinstructies en goede opleiding van de uitvoerders zijn essentieel. Verschillen in werkcultuur leiden anders snel tot misverstanden. "Ze doen precies wat je zegt en nemen geen enkel eigen initiatief om met verbeteringen te komen", verklaart Van Surksun. "Alle projecten

worden daarom vooraf gescreend. Zijn ze India-proof? Zijn de gegevens goed genoeg om daar te verwerken?"

Ook over de werkprocessen moeten heldere afspraken worden gemaakt, heeft de Dienst Regelingen ervaren. Bij een eerdere aanbesteding van de digitalisering van de gewaspercelen, deze keer naar India, stond de productievloer niet op tijd klaar. Janette Dijk: "Dit staat los van het land, maar had volledig te maken met onze procedure van te voren. Wij hebben daarvan geleerd

dat we onze gunningscriteria scherper moeten formuleren, onze processen meer op elkaar moeten afstemmen en de afspraken moeten vastleggen in een strak protocol."

Naast afspraken over organisatie, planning en levering worden meestal ook duidelijke

normen voor de kwaliteit en de toetsing daarvan vastgelegd. Boeteclausules voor te laat opleveren worden meestal niet zwaarder aangezet dan bij uitbesteding in Nederland gebruikelijk is. Bij Arcadis geschiedt de betaling van buitenlandse leveranciers altijd volledig achteraf. "Als er iets misgaat is het moeilijker om geld uit India terug te halen", verklaart Looijen.

Outsourcen naar lage lonenlanden levert al snel een kostenvoordeel van 50 tot 75 procent op

Zuchtmomenten

Om de leveranciers scherp te houden, werken bedrijven vaak met verschillende partijen. VolkerWessels Telecom verdeelt het werk tussen Rolta en Infotech. Arcadis stelt met een leverancierstest elke twee jaar een nieuwe top-3 op van bedrijven waarmee zij willen samenwerken. "Als je te veel werk bij één bedrijf neerlegt, wordt je daar afhankelijk van. Er zitten ook wel verschuivingen in. Bij de test die we afgelopen december hebben gedaan, is een van de partijen waar we zaken mee deden uit de top-3 gevallen."

Cultuurverschillen maken de communicatie met de werkvloer soms lastig. "Ze zeggen nooit nee", verzucht Van Surksun. Indiase werknemers gaan vaak soepeler om met het nakomen van afspraken. Ook zijn ze niet snel geneigd actie te ondernemen als ze met een vraag zitten, ervaart Gerwin Duine, operationeel manager van DHV GEC in India. "Ze lossen een probleem ter plekke op, maar passen hun werkwijze daar niet op aan. Het is tijdrovend om de Nederlandse en Indiase manier van werken op elkaar aan te laten sluiten. Dit leidt over en weer wel eens tot zuchtmomenten."

Uitbesteding aan een bedrijf met een Nederlandse frontoffice, zoals Infotech, Rolta of Imtech Infra Data kan dergelijke frustraties verminderen. Bij Rolta loopt de communicatie tussen de klant en de uitvoerders en de organisatie van de werkvloer altijd via een Nederlandse projectleider. Het management van de Turkse vestiging van Imtech Infra Data heeft jarenlang in Nederland gewerkt. "Onze klanten kunnen daardoor als zij dat willen ook direct communiceren met medewerkers op de werkvloer. Zij spreken Nederlands en zijn bekend met de terminologie", licht projectmanager Jan Smink toe.

Maar een succesvolle uitbesteding staat of valt met een strakke aansturing door de opdrachtgever zelf, ook wanneer de organisatie bij een tussenpersoon ligt. "Onze projecten slagen, omdat we ook zelf een specialist op de werkvloer in India hebben zitten. Als je het werk over de schutting gooit, gaat het niet goed", stelt Van Surksun van VolkerWessels Telecom. Ook KPN houdt de regie altijd zelf in handen. De projectmanagers gaan eens per 6 weken naar India en maken zelf de afspraken. Wijns: "Het werk kun je outsourcen, maar de verantwoordelijkheid niet. Wij gaan echt een partnership aan. Dan zie je ook veel commitment en drive. Ze voelen zich daardoor echt betrokken bij het project."

Complexer werk

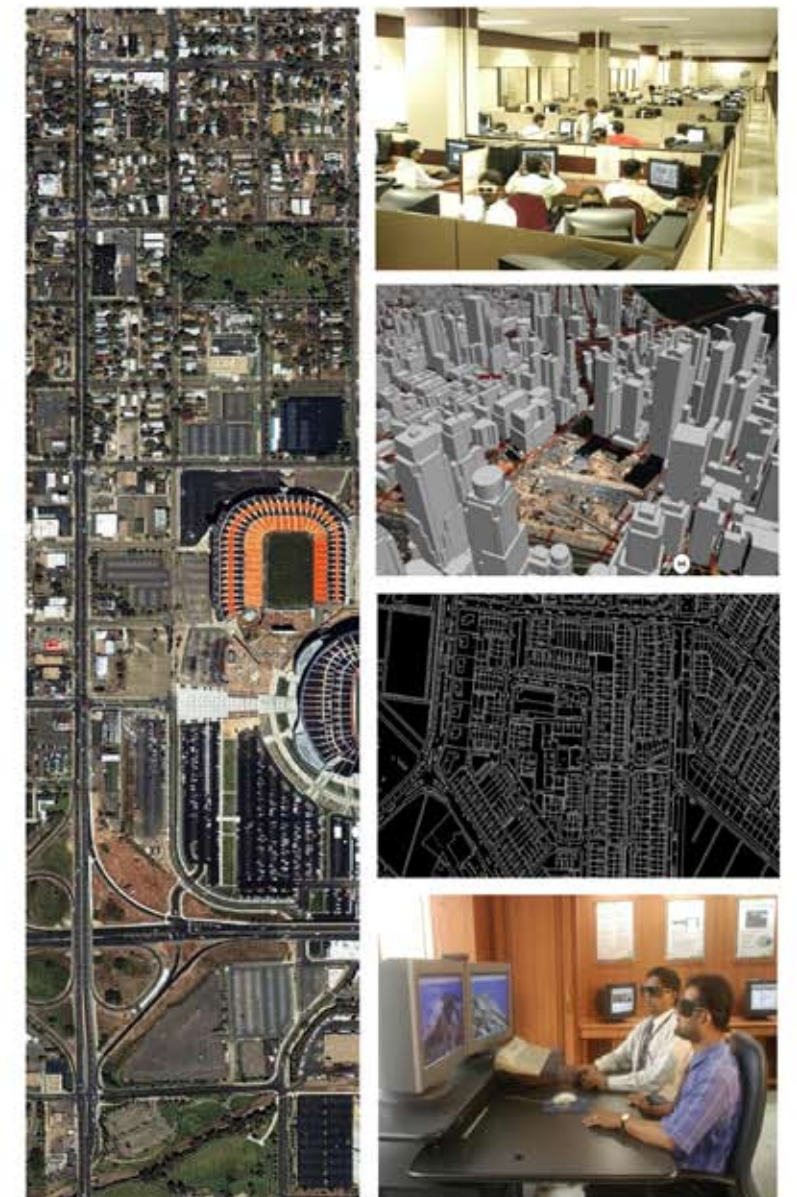
Nu het bulkwerk wat opdroogt, tekent zich een verschuiving naar complexer en meer inhoudelijk werk af. "Alles wat we hier in Nederland doen, kunnen ze in Turkije ook", stelt Jan Smink van Imtech Infra Data. De opgedane ervaringen in lage lonenlanden tonen in ieder geval aan, dat de kennis en kunde in de lage lonenlanden niet onderdoen voor die van Nederlands personeel.

Zolang de werkzaamheden goed zijn te specificeren en niet al te veel afstemming vergen, is het uitbesteden van complexer werk een kwestie van opleiding en tijd, lijkt de algemene teneur. De problemen die VolkerWessels Telecom in eerste instantie zag bij de lastige verwerking van gegevens uit het veld over glasvezelprojecten, bleken in ieder geval onterecht. Frans van Surksun: "Door een goede opleiding bereikten ze in drie maanden tijd een niveau en kwaliteit waar ze in Nederland toch wel een jaar over doen."

"Dit moet je niet van je afduwen, maar omarmen. Hier gaat het naar toe", concludeert Van Surksun. De geschetste ontwikkeling heeft wel steeds meer consequenties voor het personeel en de processen in de interne organisatie. Han Wijns van KPN: "Dit betekent, dat je zelf ook een ander type mensen nodig hebt. Je moet zelf ook veranderen. Outsourcing is een fantastische ontwikkeling, maar vergt wel een strategische keuze binnen het bedrijf."

MARIEKE VAN DER MEULEN

(Ingezonden mededeling)



ROLTA
GROOT IN GIS
UW OUTSOURCE PARTNER

CONVERSIE & DIGITALISERING 2D/3D
ENGINEERING 2D/3D
FOTOGRAMMETRIE
SOFTWARE ONTWIKKELING

ROLTA BENELUX BV
PO BOX 1100
2130 AD HOOFDDORP
T 023-5625816
F 023-5625818
rgommers@rolta.nl



Oog voor de werkomstandigheden

"Je moet wel zorgen dat ze een prettige werkplek hebben", vindt Gerwin Duine, operationeel manager van DHV GEC. Het kantoor in Noida, vlakbij Delhi, lijkt dan ook in het geheel niet op het schrikbeeld van de grote zalen waar honderden mensen schouder aan schouder tegen een hongerloontje dag en nacht productie draaien. Hier gelden de Nederlandse regels voor arbeidsomstandigheden, worden normale werktijden aangehouden en overuren uitbetaald.

Een aangename werkomgeving leidt niet alleen tot meer betrokkenheid en inzet, maar voorkomt ook dat medewerkers al weer snel gaan shoppen. Jan Smink van Imtech Infra Data: "Mensen willen daarom graag bij ons werken. We hebben een wachtlijst van 200 personen waaruit we kunnen putten. Omdat er ook geen snel verloop is, blijft de kennis aan boord."

Ook Geodan heeft de werkomgeving meegewogen bij haar zoektocht naar een betrouwbare Indiase partner. De leverancier in Chennai, in het zuiden van India, heeft vrij vaak te kampen met stroomuitval en na heftige regenbuien staan de straten blank. "Ze hebben generatoren en zitten gelukkig op één- en tweehoog", zegt directeur Jan Meijer. "We zijn erg tevreden over hoe het personeel verzorgd wordt. Ze zitten vrij dicht op elkaar, maar wel in clean-rooms met airco. Ook de manier waarop de baas over de medewerkers praat, zegt veel."

Een iets hoger dan gangbaar salaris houdt de medewerkers ook langer binnen en beter gemotiveerd. Ubo Pakes van GIS tailor-made besteedt daarnaast veel tijd aan opleiding van de medewerkers van zijn Filippijnse partner in de mogelijkheden van GIS. "Je moet ook maatschappelijk verantwoord willen ondernemen."

Met ruime werkplekken, goede verzekeringen en taxi's die de medewerkers thuis ophalen en weer wegbrengen, biedt DHV haar personeel net wat meer. Duine: "We proberen het kantoor en de werksfeer steeds prettiger te maken, zodat de medewerkers ook een leuk contact krijgen. De values die we in Nederland hebben, willen we ook hier uitdragen."