

Gesprek met Bernhard van Oranje, chief executive officer van

'Je moet je *rol* duiden

Oost-Europa heeft veel hoog opgeleid IT-talent en de lonen zijn er laag. Vandaar dat Bernhard van Oranje en zijn zakenpartners IT-diensten naar die regio zijn gaan outsourcen, nearshoring genoemd.

Hij doet zelf de deur open van het statige pand aan de Amsterdamse Jan van Goyenkade. Een secretaresse is in geen velden of wegen te bekennen, dus haalt hij ook zelf koffie. We kunnen prins Bernhard van Oranje gerust tot de meest zelfwerkzame ceo's van Nederland rekenen. Hij is ook een van de jongere ceo's (37) van Nederland, maar aan ondernemerservaring ontbreekt het hem niet. Al in 1990 – toen nog student bedrijfskunde in Groningen – start hij samen met zijn vrienden Paul Mol en Menno de Jong het koeriersbedrijf Ritzen Koeriers, dat handig inspeelt op de dan net ingevoerde ov-studentenkaart. In 2001 doen de drie afstand van het koeriersbedrijf, maar het bestaat nog steeds, onder de naam Logistieke Meesters.

Ondertussen starten ze – in 1996 – een nieuw bedrijf op: Clockwork, dat websites ontwerpt en beheert voor grote bedrijven. Om het goede voorbeeld te geven, starten ze zelf het eerste onlinewarenhuis van Nederland op: Shop.nl. Het warenhuis is geen succes, maar Clockwork wel. In 2000 fuseert het bedrijf met Scarama, een dochter van verzekeraar Achmea. Als het slecht gaat met Scarama, kopen de drie Clockwork terug, om het in 2003 alsnog onder te brengen bij IT-bedrijf Ordina. Met het geld uit die verkoop richten ze investeringsfonds VondelCapital op, dat investeert in veelbelovende internet- en IT-bedrijven.

Het idee om iets met outsourcing te gaan doen, heeft dan al lang de kop opgestoken. In 2001 richt het driemanschap Levi9 op, dat zich moet gaan bezighouden met het outsourcen van IT-diensten naar landen in Oost-Europa.

Hoe kwamen jullie daarbij?

“Rond 1999-2000, toen er in Nederland een enorme krapte was op de IT-arbeidsmarkt en wij voor Clockwork hard op zoek waren naar goede mensen, zijn we noodgedwongen over de grens gaan kijken. We namen mensen aan uit Nieuw-Zeeland, Turkije en ook uit Servië, maar het duurde nogal lang voordat we de werkvergunningen van die mensen op orde hadden. Een van die jongens uit Servië was zó ondernemend, dat hij aanbood alvast dáár aan de slag te gaan, in afwachting van de papieren. Dat beviel zo goed, dat het niet eens nodig bleek om hem naar Nederland te halen. Dat was het begin van onze eerste vestiging in Servië, in Novi Sad.”

Wat heeft vervolgens tot het idee geleid om al in 2001 Levi9 op te zetten?

“Het bleek al snel dat we een enorme voorraad aan talent en positieve energie hadden aangeboord. En daar kregen wij ook een kick uit. De motivatie van de mensen daar is zo veel groter dan die van de gemiddelde medewerker hier, dat is heerlijk om mee te werken. Daarbij komt dat we door ter plaatse met Serviërs te werken, onze eigen processen moesten professionaliseren. En dat was een hele goede ontwikkeling. Als je op een afstand van elkaar werkt, moet je heel duidelijk en volgens heldere protocollen met elkaar communiceren. Wij moesten dus van tevoren veel beter gaan nadenken over wat de gevolgen waren van zaken die we in gang zetten en ervoor zorgen dat ze in Servië de middelen hadden om aan onze wensen te kunnen voldoen.”

Is dat zo moeilijk dan?

“Bij projecten gaat het uiteindelijk om projectverlies. En veel projectverlies komt voort uit het feit dat mensen aardig proberen te zijn en zeggen: ‘Het komt wel goed’, of ‘tijdens het project definiëren we dat wel verder’. Dat soort onduidelijkheid kan een enorme impact hebben op je kosten. Als je hier in hetzelfde pand zit, dan kun je door snel met elkaar te schakelen altijd nog wel oplossingen vinden. Maar als je met externen die op afstand zitten aan een project werkt, moet je alles goed uitgedacht en gedefinieerd hebben. Dan ontstaat er als vanzelf een nieuwe rolverdeling.”

Dus jullie leerden professioneler werken. Waar resulteerde dat in?

“Toen Clockwork onderdeel was geworden van Ordina, hadden wij regelmatig gesprekken met de ceo daar, Ronald Kasteel. En het viel hem dan op dat wij aan onze projecten veel hogere marges overhielden dan hij gewend was. En dat had alles te maken met onze nearshoring-constructie met Servië.”

Wat verdient een Serviër die bij jullie in dienst is?

“Ongeveer de helft van wat een Nederlander zou verdienen.”

Kwamen die hoge marges dan niet gewoon voort uit een ordinair kostenvoordeel vanwege de salarissen in Servië?

“Natuurlijk heeft dat te maken met de salariskosten. Maar het heeft ook te maken met een stukje moderne bedrijfsvoering. Wat doe je als projectorganisatie zelf en wat niet.

outsourcer Levi9

SPECIAL
OUTSOURCING

irven *spelen*'

Foto: Diederik van der Laan



Het bedrijf van ceo Berhard van Oranje, Levi9, wordt in Servië gezien als de meest prestigieuze IT-werkgever.

Vervolgens moet je durven om dat wat je niet zelf wilt doen, door een ander te laten doen. Als je die stap hebt gezet, merk je dat het managen ervan het grootste probleem is. Hoe leid je die externen en hoe breng je de verhouding tussen ex- en intern in balans. Binnen dat proces is het belangrijk dat je je eigen rol goed definieert. Is dat de regierol, dan moet je je daarop concentreren en zorgen dat je in staat bent de andere rollen perfect aan te sturen.”

En die regierol hebben jullie hier in Nederland gehouden.

“Ja, dat is iets wat je echt moet leren. Je ziet

momenteel zelfs dat grote partijen die willen outsourcen, die regierol uitbesteden, omdat ze die zelf nog niet kunnen vervullen. Die laten dat dus door een externe partij opzetten met het doel al lerend die regierol over te nemen. Terecht overigens, want met de bedragen waar het over gaat, kun je het niet maar een beetje zelf gaan uitproberen.”

Hoeveel mensen hebben jullie in Oost-Europa in dienst?

“In totaal zo'n 120 mensen, van wie ongeveer 90 in Servië, een paar in Roemenië, waar we net zijn begonnen, en een paar in Hongarije. De rest zit in Nederland, België, Engeland en

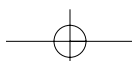
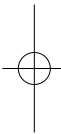
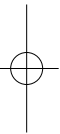
Duitsland, waar we vorig jaar een verkoopkantoor hebben opgezet.”

Zijn er ook weleens problemen met de Oost-Europeanen?

“Eigenlijk nauwelijks. We werken daar met de beste jongens uit de klas en die kunnen we makkelijk aan ons binden, omdat we nu in Servië worden gezien als de meest prestigieuze IT-werkgever. Sommigen van onze mensen geven les aan de universiteit. Techniek geniet daar ook een veel hoger aanzien dan hier. Hier is IT een verre van sexy gespreksonderwerp. Daar sta je boven aan de sociale ladder.”



PRO MEREOR



“Wat in Oost-Europa wel in mindere mate aanwezig is, is aandacht voor processen en procedures. In die kennis en vaardigheden hebben wij de afgelopen jaren enorm geïnvesteerd. ISO, Microsoft, Six Sigma, SAP, we investeren echt in onze mensen. Dat is ook de reden waarom we ze in vaste dienst nemen en zorgen dat zaken als verzekeringen en pensioen goed geregeld zijn. We bouwen daar een positie op en willen bekendstaan als een goede werkgever.”

In welke andere landen willen jullie zo'n positie opbouwen?

“In Roemenië zijn we net begonnen. We hebben enkele mensen in dienst en enkele contacten met universiteiten opgebouwd, maar het moet nog groeien. Verder denken we aan landen als Rusland, Wit-Rusland en Oekraïne. Hongarije en Tsjechië zijn eigenlijk alweer te duur.”

Wanneer denken jullie in die landen aanwezig te zijn?

“Over vijf jaar moet er een pan-Europees bedrijf staan, met delivery centers op meerdere locaties in Oost-Europa en aanwezigheid in de markt in heel Europa.”

Wie zijn momenteel jullie belangrijkste klanten?

“Op dit moment doen we een groot softwareontwikkelingsproject voor Ordina.”

Dat is toevallig ...

“Ja, juist met dit soort werk gaat dat zo. Je bouwt met klanten een langdurige relatie op, die eigenlijk steeds verder groeit. Zo is het met Ordina ook gegaan.”

Tot nu toen hebben jullie je alleen beziggehouden met het ontwikkelen en testen van IT-applicaties. Zijn jullie van plan dat uit te breiden naar grotere businessprocessen?

“Ja, dat is wel de bedoeling. Dit jaar willen we ons met de ontwikkeling van business process outsourcing-diensten gaan bezighouden.”

Wie zijn jullie concurrenten in de Europese markt?

“Die hebben we eigenlijk niet. Veel grote multinationals beginnen zelf in Oost-

Europa of partneren met lokale bedrijven. Maar er is geen westers bedrijf dat daar een positie heeft opgebouwd zoals wij dat hebben gedaan. Daarom moeten we dat concurrentievoordeel ook nú uitbouwen.”

Outsourcing is toch al een tijd aan de gang. Waarom heeft niemand dit eerder bedacht?

“Op het Europese vasteland is outsourcing veel later op gang gekomen dan in Amerika en Engeland. De eerste golf, dat zijn de grote multinationals. Maar de tweede golf komt in Europa nu pas op gang en daarvan zijn wij de pioniers. Dat kunnen we ook zijn door de enorme krapte op de arbeidsmarkt voor IT'ers hier.”

Legt u dat eens uit?

“Eigenlijk is dat een inkoopprobleem. In de huidige arbeidsmarkt ben je als IT-bedrijf enorm kwetsbaar bij het aannemen van mensen. Je leidt ze op, verschaft ze kennis en daarmee eigenlijk alles wat ze nodig hebben om als freelancer aan de slag te kunnen gaan. Velen doen dit ook en dan mag je ze vervolgens voor de dubbele prijs inhuren, omdat je geen opvolgers kunt vinden. Als je als organisatie groot wil groeien, moet je de aanwezige kennis zien te borgen. Dat is hier in Nederland zo moeilijk geworden, dat de wil om het over de grens te zoeken, flink is gegroeid.”

‘De motivatie van de mensen in Servië is veel groter dan die van de gemiddelde medewerker hier’

Hoe hard willen jullie groeien?

“Komend jaar willen we de omzet verdubbelen.”

Doen jullie zaken met de overheid?

“Nee, nog niet. Maar dat zouden we wel graag willen.”

Dan krijg je met Europese aanbestedingen te maken. Zijn jullie daar wel op voorbereid?

“We zijn een Europees bedrijf, dus het lijkt me belangrijk dat we dat kunnen. Bovendien denk ik dat het voor de overheid een prima idee is om van onze diensten gebruik te maken. Je wilt toch dat er efficiënt met belastinggeld wordt omgegaan. Bovendien worden steeds meer Oost-Europese landen onderdeel van de EU. Gaat het goed met hen, dan is dat ook goed voor ons.”

Bent u er al eens van beschuldigd brood dat u brood uit de monden van Nederlandse werknemers steelt?

“Daar ben ik wel even bang voor geweest, maar met de huidige arbeidsmarkt is dat een achterhaalde discussie. Het tekort aan geschoolde mensen wordt hier alleen maar groter. Dus als wij straks nog bestaansrecht willen hebben, dan moeten we óf al die Oost-Europeanen hierheen halen – wat gewoon niet kan – óf dit soort oplossingen verzinnen. We hebben ze gewoon heel hard nodig.” ●

Nearshoring

Bernhard van Oranje, Paul Mol en Menno de Jong stichtten in 2001 het bedrijf Levi9, dat zich bezighoudt met *nearshoring*. De naam Levi9 is afgeleid van de komeet Shoemaker Levi 9, die in 1994 insloeg op de planeet Jupiter, een gebeurtenis die 6 dagen lang met de telescoop te volgen was en waarvan in no time wereldwijd foto's werden gepubliceerd. “Een dergelijk impact op het IT-landschap willen wij ook hebben”, zegt Van Oranje.

Nearshoring is een variant op outsourcing en offshoring. India is het offshore outsource-land bij uitstek. IT-ontwikkeling, maar ook callcenters en complete administratieve processen worden in het land uitgevoerd voor westerse bedrijven. Wipro Technologies uit Bangalore is marktleider, met een jaaromzet van ondertussen meer dan 3 miljard dollar.

Nearshoring betekent outsourcen aan een partner die dichterbij zit; voor Nederland is dat Oost-Europa. De bevolking is goed opgeleid, de lonen zijn er bijna net zo laag als in India, je kunt er snel even heen en cultureel gezien staan landen als Servië en Roemenië een stuk dichterbij ons dan India. Van Oranje, Mol en De Jong willen over vijf jaar aan het hoofd staan van een pan-Europees bedrijf dat marktleider is in de Europese outsourcing-markt. Van Oranje: “We willen de Wipro van Europa worden.”