



Michiel Ytsma

# Van avontuur..

# tot strategie

Nearshoring Roemenië: Kansen en mogelijkheden



# Inhoud

	<b>Pagina</b>
Inleiding	7
Offshoring: trend en hype	9
Van avontuur tot strategie	18
Latijns eiland in een zee van Slaven	24
ISDC in de stad Cluj-Napoca	30
Cultuur	40

# România

In het Roemeens	România
Hoofdstad	Boekarest
Bevolking	+/- 22.000.000 inw.
Regering	Republiek met gekozen president
Oppervlakte	237.500 km <sup>2</sup>
Land	230.340 km <sup>2</sup>
Water	7.160 km <sup>2</sup>
Roemenië	6 keer groter dan Nederland
Regio's	Transsylvanië, Walachije en Moldavië (niet te verwarren met het buurland Republiek Moldavië)
Buurlanden	Oekraïne, Republiek Moldavië, Bulgarije, Servië en Hongarije
Oostgrens	Zwarte Zee
Gemiddelde hoogte	350 meter
Hoogste punt	Moldoveanu-berg in de Transsylvaanse Alpen (2548 meter)
Klimaat	Gematigd landklimaat. Zeer warme zomers, koude winters
Gem. Temp Cluj	Januari: -4,4°C      Juli: 18,9°C
Nationale parken	11, met een totale oppervlakte van 4000 km <sup>2</sup>
Enkele dieren	Beer, gems, karpatenhert, marter, lynx, wolf, steenarend, notenkraker, reeën, everzwijnen, dassen, groene specht, ringduif, berghaan, hazelhoen, goudfazant, tarbor, harding en dolfijn.

## iSDC!

Is Roemenië voor het uitbesteden van IT wel zo'n goede keuze? Tien jaar geleden wist Integrated Systems Development Corporation (ISDC) dat ook nog niet. Toen het ICT-bedrijf in 1997 begon met het laten ontwikkelen van software in de Roemeense stad Cluj-Napoca was dit een groot avontuur. Inmiddels is ISDC vele jaren verder en is het oorspronkelijke avontuur uitgegroeid tot een bewuste strategie. De vestiging in Roemenië is van groot belang geworden voor de continuïteit van het bedrijf, en veel van zijn klanten. ISDC wil zijn ervaring delen en deze publicatie geeft een kijkje in de keuken. Hoe gaat ISDC te werk in Roemenië? Waarom zit het bedrijf daar? Ook krijgt de lezer een beeld van de geschiedenis en de cultuur van Roemenië, en daarmee een gevoel van het land.



### **'De Maradona van de Karpaten'**

Roemeens voetballer Gheorge Hagi is de bekendste en beroemdste Roemeense voetballer die ooit het veld heeft betreden.

Zes keer werd Hagi uitgeroepen tot Roemeens voetballer van het jaar.

Na een succesvol WK in 1990, kocht Real Madrid hem van de Roemeense club Steaua Boekarest. Vier jaar later lijfde Johan Cruijf hem, na een wederom succesvol WK '94, in bij Barcelona. Daar vielen zijn prestaties wat tegen en daarom vertrok hij naar de Turkse club Galatasaray. Hier slaagde hij wel: hij won de UEFA beker (2000) en UEFA Super Cup (2001). Tijdens het WK eindtoernooi in 1994 was Hagi in de vorm van zijn leven. Roemenië haalde voor het eerst in de geschiedenis de kwartfinales. 'De Maradona van de Karpaten' scoorde in de groepsfase tegen Colombia een fantastische goal door vanaf ruim dertig meter de keeper met een lob te verschalken.

## **Offshoring: trend en hype**

### **'Kenniss heeft geen paspoort'**

Gedurende de 20e eeuw is de wereld als het ware steeds kleiner geworden. Een constante verbetering van communicatie- en transportmiddelen heeft tot globalisering geleid. Twintig jaar geleden waren er alleen de fax en slechte telefoonverbindingen. Nu hebben we met één muisklik contact met New York, Shanghai en Cluj-Napoca. Vanaf Schiphol kan tegenwoordig elke Europese hoofdstad binnen een dag worden bereikt. Landen in Oost-Europa die door het IJzeren Gordijn lange tijd grotendeels afgesloten waren van het wereldnetwerk, zijn hier na 1989 deel van gaan uitmaken. Door deze ontwikkelingen zijn alle wereldburgers elkaars concurrenten geworden. In de praktijk blijkt dat onder meer uit de verplaatsing van de industriële productie naar lage lonenlanden. Daar kunnen bijvoorbeeld t-shirts en spijkerbroeken tegen een fractie van de Westerse prijs geproduceerd worden. Vandaag de dag hebben daarom de meeste industriële bedrijven in het Westen hun fabrieken verplaatst.

## **Outsourcing**

'Just Do It' is het advies van outsource-expert Trevor aan alle organisaties die overwegen hun IT uit te besteden. Hij gebruikt Nike als het meest sprekende voorbeeld van een multinational die op grote schaal activiteiten uitbesteed. In feite bestaat dit bedrijf voornamelijk als merk en distributienetwerk. De productie wordt door externe leveranciers uitgevoerd. Deze strategie maakt het Nike mogelijk de prijzen van de schoenen en kleding zo laag mogelijk te houden en over de hele wereld over voldoende capaciteit te beschikken. Vanaf het begin richtte het bedrijf zich op zijn core business: kwaliteitsmanagement, marketing en distributie. Het bedrijf begon ooit in de jaren zestig met de verkoop van schoenen vanuit de achterkant van een busje. Nu is Nike het grootste sportbedrijf ter wereld. 'From humble beginnings to a promising future' staat er dan ook trots op de internetsite.

De laatste twintig jaar is er een tweede golf van offshoring op gang gekomen. Waar voorheen voornamelijk simpel productiewerk het land verliet, gaat nu ook werk voor hoger opgeleiden steeds vaker de grens over. In vrijwel alle sectoren is offshoring onderwerp van gesprek geworden. Callcenters worden naar Hongarije verplaatst en financieel advies komt uit India. In de Verenigde Staten laten ziekenhuizen zelfs de analyse van röntgenfoto's in het buitenland uitvoeren. In tal van sectoren zijn in Oost-Europa en Azië meer hoogopgeleide specialisten beschikbaar. En dit leidt logischerwijs tot een 'zachtere prijs dan in de polder'. Maar prijs is bij kennisarbeid zeker niet het enige en belangrijkste argument. Kenners schatten dat West-Europa in 2011 90.000 technici tekort zal komen. Kwalitatief goede arbeidskrachten zijn dan in een aantal sectoren waarschijnlijk bijna niet meer te vinden. In andere wereldregio's zal er juist een enorm aanbod aan goedgekwalificeerde technici zijn. Bedrijven kunnen zich daar de luxe veroorloven alleen de allerbeste specialisten aan te nemen.

In de media is er steeds meer aandacht voor offshore-outsourcing en globalisering. De kranten staan er vol mee. Landelijke tijdschriften als Elsevier en Management Team plaatsen er artikelen over of hebben een themanummer. Er is nu zelfs een zogeheten 'Outsource Magazine' met veel aandacht voor offshoring. Het VPRO-programma 'Tegenlicht' zond in 2006 over dit onderwerp een tweedelige documentaire uit, 'De flexmens' en 'No time for losers'. In 'De flexmens' komt de Chief Executive Officer (CEO) van British Telecom, Ben Verwaayen, aan het woord: 'Kennis heeft geen paspoort. Kenniswerkers bevinden zich overal in de wereld. Waar ze vroeger gehandicapt waren door afstand, is die nu weggevallen. Dit heeft grote gevolgen voor de concurrentiekracht, die bestaat uit drie elementen:

- 1 kennis;
- 2 kosten; en
- 3 flair en creativiteit'.

Globalisering is volgens Tegenlicht een onafwendbare ontwikkeling.

Binnen bovengenoemde algemene ontwikkelingen beweegt de IT-sector zich. Vooral de multinationals waren pioniers in IT-offshoring. Deze grote organisaties konden

zich de risico's van het pionieren natuurlijk veroorloven. De laatste jaren raakten ook Small Medium Enterprises (SME) steeds geïnteresseerder in dit onderwerp. Het inschakelen van een Nederlands bedrijf met een offshore-vestiging beperkt de risico's van een dergelijk avontuur. Toch blijft fysieke aanwezigheid in veel gevallen vereist. Zo kunnen röntgenfoto's bijvoorbeeld in Azië geanalyseerd worden, maar zal er altijd een lokale arts nodig zijn om de patiënten lichamelijk te onderzoeken. Ook is het vooruitzicht dat Chinese doktoren in de toekomst telefonisch, in gebrekkig Engels, het nieuws overbrengen dat een patiënt nog maar een paar weken te leven heeft niet prettig.

Softwareontwikkeling is daarentegen wel uitermate geschikt om uit te besteden. In principe zijn een computer, een internetverbinding en een programmeur al genoeg om aan de slag te gaan. Het eindproduct wordt digitaal verstuurd en hoeft niet met een boot of vliegtuig te worden vervoerd. Daarom zijn er ook veel landen met een groeiende software-industrie. Van Malta tot Mexico en van Roemenië tot China zijn miljoenen programmeurs dagelijks vlijtig bezig met het bouwen van applicaties. Landen hoeven geen enorme investeringen te doen om deze sector enigszins op gang te brengen, terwijl hoge winstmarges in het verschiet liggen. Het enige belangrijke vereiste voor de ontwikkeling van een dergelijke industrie is de aanwezigheid van deskundige arbeidskrachten.

Steeds meer bedrijven hebben offshoring dan ook om uiteenlopende redenen op de agenda staan. Erran Carmel en Paul Tjia (2005) schatten in hun boek **Offshoring Information Technology. Sourcing and outsourcing to a global workforce** dat er in 2004 5000 buitenlandse IT-ers werkten aan Nederlandse projecten. De verwachting is dat dit aantal in tien jaar zal groeien tot 50.000. De groei in de offshoring van IT is dus duidelijk nog niet ten einde. Het is voor elke organisatie verstandig om deze optie met het oog op de toekomst op zijn minst te onderzoeken.

De termen met betrekking tot dit thema worden nogal eens door elkaar gebruikt. Daarom hier een overzicht van hoe ze in 'Nearshoring Roemenië: Kansen en mogelijkheden' worden gebruikt.

## **Sourcing**

Waar en hoe worden taken en processen uitgevoerd?

## **Outsourcing**

Bepaalde werkzaamheden worden buiten het moederbedrijf uitgevoerd.

## **Globalisering**

Het steeds 'kleiner' worden van de wereld door verbeterde communicatie- en transportmiddelen.

## **Offshore outsourcing (Offshoring)**

Het verplaatsen van bepaalde werkzaamheden naar het buitenland. Zowel binnen als buiten de grenzen van het eigen bedrijf uitgevoerd.

## **Nearshore outsourcing (Nearshoring)**

Het verplaatsen van taken en processen naar een land op hetzelfde continent. In Nederlands verband dus binnen Europa.

## **Farshore outsourcing (Farshoring)**

Het verplaatsen van taken en processen naar een land op een ander continent.

## **Facilitated nearshore**

Ontwikkelaars vormen een flexibel verlengstuk van de ICT-organisatie van de klant. De klant stuurt de IT-specialisten inhoudelijk aan, de leverancier zorgt voor alle operationele zaken zoals werving, selectie, training en alle benodigde faciliteiten.

## **Inourcing**

Het terughalen van taken en processen naar het eigen bedrijf.

## **Borrelpraat en risico's**

Halsoverkop uitbesteden is nooit verstandig. Discussies over offshoring krijgen wel eens het karakter van een hype. Een voorbeeld daarvan is de overmatige media-aandacht van de laatste tijd. Zogenaamde deskundigen voorspellen rampspoed als het Nederlandse bedrijfsleven niet morgen de gehele productie naar een zo exotisch mogelijke bestemming verplaatst. Leden van directies waarschuwen hun collega's tijdens borrels voor een verlies aan concurrentiekracht wanneer de telefoon niet door Indiërs wordt opgenomen. Volgens Paul Tjia, autoriteit op het gebied van IT-offshoring, is het een welbekende fout: 'Omdat je over India hebt gehoord meteen op het vliegtuig stappen, terwijl het misschien handiger is om dichterbij huis te blijven'. Offshoring naar verre landen brengt risico's met zich mee.



## Risicofactoren

### Communicatie

Bij uitbesteding van IT naar het buitenland is communicatie door slechte beheersing van het Engels vaak een probleem. Slechte communicatie-infrastructuur versterkt dit.

### Cultuur en taal

In India en China zal een werknemer nooit tegen de opdrachtgever zeggen dat iets niet mogelijk is. Volgens Erik Beulen (2005) vraagt dit 'van uitbestedende bedrijven dat zij zelf veel meer verantwoordelijkheid nemen. Uitbestedende bedrijven zullen hun eigen inschattingen moeten maken en niet kunnen vertrouwen op hun IT-leverancier'. In het uiterste geval mislukt een project dus doordat beide partijen elkaars cultuur niet begrijpen.

### Politieke risico's

In bepaalde regio's in de wereld bestaat oorlogsdreiging en onzekerheid over toekomstig overheidsbeleid.

### Juridische risico's

Het is vaak lastig om in een vreemd land je recht te halen. Vooral intellectueel eigendom is in veel landen niet voldoende beschermd.

### Verborgene kosten

Bij offshoring komen altijd extra kosten om de hoek kijken: hogere communicatie- en reiskosten en de kosten die gepaard gaan met de uren die leidinggevendenden moeten besteden aan het managen van de offshore-partij. Bij het impulsief en onvoorbereid verplaatsen van werkzaamheden gebeurt het zelfs dat er helemaal niet op kosten bespaard wordt.

Carmel en Tjia (2005) noemen ook nog verminderde controle van het management en het verlies van een 'wij-gevoel'. Beide zijn het gevolg van het niet fysiek bij elkaar zijn.

### Intermezzo Decennia proven quality

Begin jaren negentig begon een aantal deskundige IT-specialisten onder de naam ISDC met het ontwikkelen van software. Ze hadden voldoende technische know-how, maar de softwareontwikkelaars van het jonge bedrijf ontbrak het aan commercieel inzicht. Cor Geertsma werkte toen bij een grote internationale onderneming en besloot zijn carrière een nieuwe wending te geven. Hij kwam in contact met ISDC en ging er aan de slag als commerciële man, onder de voorwaarde dat hij binnen een jaar kon participeren in het bedrijf.

Ondanks lastige eerste jaren groeide het bedrijf. De commerciële wind die door ISDC waaide in combinatie met de deskundigheid van de IT-specialisten, zorgden voor steeds meer opdrachten. Het faciliteren van de permanente behoefte aan verandering van de klant, door middel van maatwerkoplossingen, is altijd de bedrijfsfilosofie geweest. Volgens Geertsma is IT in veel bedrijven veel te leidend geweest. 'Ik ken een grote bandenleverancier die een standaardpakket gebruikt. Nu verandert de technologie en moeten ze upgraden. Het bedrijf moet vervolgens de hele organisatie op de kop zetten vanwege de nieuwe technologie, niet omdat ze er behoefte aan heeft'.

Na 1995 werd de IT een groeiemarkt. Ook ISDC profiteerde hiervan. Eind jaren negentig konden IT-bedrijven nauwelijks meer geschikt personeel vinden. Er vonden bij enkele grotere bedrijven zelfs sollicitatiegesprekken in de showroom plaats. ISDC kon niet voldoende mensen werven en moest er vooral voor zorgen dat het verloop niet te groot werd. Veel aandacht en tijd ging zitten in Human Resource Management. Een goede werksfeer, prestigieus werk en een goed salaris zorgden ervoor dat het verloop laag bleef. Ondanks deze inspanningen konden er niet voldoende deskundige nieuwe IT-ers worden gevonden om het groeiende aantal complexe klussen uit te voeren. De oplossing voor dit probleem kwam onverwacht en ongepland uit oostelijke hoek.





# Straaljagers, vulpennen en insuline

Hebben we aan Roemenen te danken. Uitvindingen en ontdekkingen waar de Roemenen erg trots op zijn. Grote kans dat ze er enthousiast over vertellen als u er naar vraagt.

## Van avontuur tot strategie

### Ondernemersdroom

In 1995 werkte Marcel Anghel in de stad Cluj-Napoca in Roemenië als manager bij een ander Nederlands IT-bedrijf. Tijdens een managementtraining in dat jaar ontmoette hij Cor Geertsma. De beide heren konden het goed met elkaar vinden. Ze hielden contact en Anghel bezocht ISDC in Hilversum. De IT-sector in Nederland zat midden in de toptijd en Marcel Anghel keek zijn ogen uit. Geertsma: 'We waren meer een HRM-bedrijf dan een IT-bedrijf. We moesten alles goed regelen, anders liepen de mensen weg. Hij heeft hier dingen gezien die hij niet kende'. Het bedrijf waar Anghel op dat moment werkte, deed weinig voor de Roemeense werknemers. 'Ik wilde op een bepaalde manier leiding geven. De eigenaar wilde daar niet in mee gaan. Ik heb mijn eigen filosofie over het managen van mensen en vond geen steun. Ik had geen goed gevoel bij hoe medewerkers werden behandeld. Er was geen waardering voor de mens'. In 1999 nam Marcel Anghel ontslag en wilde zijn droom van een eigen bedrijf verwezenlijken. 'Al had je tijdens het communisme een ondernemersgeest, dan nog kon je dat niet ontwikkelen. Na de revolutie van 1989 was deze optie er wel. Ik heb de drive, de spirit en de energie ervoor. Ik stapte eruit met een topsalaris en allerlei faciliteiten. De meeste vrienden en familie verklaarden mij voor gek dat ik dit deed. Maar mijn vrouw steunde mij'. Anghel zocht contact met ISDC in Nederland voor een samenwerking. Daar was op dat moment immers genoeg werk.

### Avontuur

Maar om de softwareontwikkeling in het onbekende Roemenië te laten uitvoeren was natuurlijk een groot avontuur. ISDC had geen idee van de wetgeving of het niveau van de mensen. 'We begonnen er eigenlijk maar gewoon aan', zegt Geertsma over de beslissing in Roemenië te starten. 'Maar we hadden geen idee, geen flauwe notie welke kant het op zou gaan. Nieuwsgierigheid won het van angst. De deal werd gesloten en in maart 1999 zag ISDC Roemenië het levenslicht. De beginperiode was lastig. Zowel de Roemenen als de Nederlanders moesten wennen aan de nieuwe manier van werken. Samenwerken is altijd makkelijker als

iemand één meter verder zit dan in een ander land. De strenge Nederlandse regels toentertijd ten aanzien van werkvergunningen en visa vertraagden deze samenwerking. Daarnaast waren er in Nederland wel wat twijfels of de programmeurs in Cluj goed genoeg waren. De Roemeense ISDC'ers leerden echter snel. Al snel bleek de ontwikkelde software van goede kwaliteit te zijn. Eén klant was zelfs zo tevreden dat hij specifiek een team Roemeense programmeurs voor een vervolgklus eiste.

Volgens manager productmarketing Fred Kwakkel van ISDC Hilversum zijn Roemenen daarnaast 'harde werkers. Ze stellen zelf voor om het weekend over te werken als ze merken dat het niet op tijd af is. Dat doen ze nog met plezier ook, ik snap er niks van'. Director sales Jos Steggink deelt deze mening: 'De Roemenen hebben een optimale wil om samen te werken. We zijn ook aan elkaar gebonden: als wij niet verkopen, hebben zij geen werk. Ze werken heel hard, hebben nog een andere mentaliteit. Meer van de oude stempel: niet lullen, maar poetsen'. De Roemeense technical manager Anca Borodi geeft in een interview aan waar dat waarschijnlijk aan ligt: 'Of Roemenen beter werken dan jullie? Ik denk dat Nederlanders een beetje verwend zijn. Ze nemen veel voor vanzelfsprekend aan. Het communisme heeft ons sterk gemaakt. Wij zijn 'survivors', we willen de beste zijn'.

## Strategie

### Gebrek aan goede mensen

Doordat de Roemenen zo goed en gemotiveerd bleken, veranderde het avontuur al snel in een doelbewuste strategie. In deze toptijd wilden de beste Nederlandse IT-ers bij Baan, Capgemini en IBM aan het werk. Daar konden ze het grote geld verdienen. Voor zijn specialistische maatwerkklussen, viste ISDC in dezelfde kwaliteitsvijver. Maar het bedrijf was klein en daarom voor veel talentvolle IT-ers minder aantrekkelijk. In Cluj waren hoogopgeleide softwareontwikkelaars wel in ruime mate voor handen. Bovendien bleken de meeste IT-specialisten jonger te zijn dan in Nederland en konden ze de snelle technologische ontwikkelingen in de sector makkelijker bijbenen. Daardoor groeide ISDC Roemenië gestaag in de eerste jaren. Zo begon het bedrijf het eerste jaar met vijf mensen. Aan de vooravond van de recessie in 2001 werkten er al 15 mensen.

### **ISDC Roemenië: Reddende engelen**

In 2001 barstte de internetluchtbel en raakte de economie in een recessie. Klanten moesten bezuinigen. Er was minder geld voor IT beschikbaar. Zoals zoveel bedrijven, kwam ook ISDC in zwaar weer terecht. Het moest flink saneren en het aantal werknemers in Hilversum verminderen. ISDC overleefde dankzij Roemenië. Daar kon het bedrijf blijven groeien door de lagere kosten. De noodzaak voor efficiëntie en kostenreductie zorgde voor de groei van het Roemeense bedrijfsonderdeel. Het werk werd daar immers kwalitatief beter, met hogere snelheid en tegen lagere kosten uitgevoerd.

### **De geschiedenis herhaalt zich: schaarste!**

'De vacaturegroei is dubbel zo sterk als in de rest van de economie en inmiddels is er weer sprake van krapte'. Een veelzeggende zin in een artikel van het blad *Computable* in februari 2006 over vacatures in de IT-sector. Even verder in het stuk staat zelfs te lezen dat de sector op een kritiek punt is beland. Branche-organisatie ICT-Office schat dat het tekort aan IT-ers oploopt tot tienduizend in 2010. Oudere IT-ers stromen uit en veel studenten vinden de IT-opleidingen niet sexy. De kosten van goede specialisten zullen steeds hoger worden. Beschikbaarheid van mensen, efficiëntie en beheersbare kosten zijn daarom in de toekomst de redenen om in Roemenië te blijven. De stad Cluj-Napoca is met zijn ruime aanbod aan werknemers in deze sector uitermate geschikt als locatie. Hierover later meer.

### **Waar overwerk al niet goed voor is...**

De Nederlander Almar Lijfering en de Roemeense Florentina Lijfering werkten in 2005 samen aan een applicatie voor een bedrijfskledingfabrikant. Omdat de opleveringsdatum naderde, waren zowel Almar in Nederland als Florentina in Roemenië tot laat in de avond aan het werk. Al chattend, overlegden ze over het werk. Op een zeker moment zei Flory: 'Ik wil het niet meer over werk hebben'. Zo gezegd, zo gedaan en ze stopten niet meer met praten. Almar zocht Flory zelfs op in Transsylvanië en ook toen klikte het. Ze trouwden een jaar later en wonen nu in Cluj-Napoca.

### **Nearshore versus Farshore**

Er is veel discussie over welk land het meest geschikt is voor IT-offshoring. De ene ondernemer zweeft bij India, de ander heeft goede ervaringen met Oost-Europa en een derde is van mening dat Zuid-Afrika 'je van het' is. Meer in het algemeen is er het onderscheid tussen near- en farshore. Oftewel: Europa of een ander continent?

Wat zijn nu de voordelen van Roemenië voor de Nederlandse klanten?

- Korte afstand: Enkele uren vliegen, één uur tijdsverschil, kleine cultuurverschillen. Gevolg: geen jetlag, bereikbaarheid tijdens Nederlandse kantoorrijden, geen cultuurshock, mogelijkheid voor veel direct contact tijdens projecten.
- Politieke en juridische risico's zijn te verwaarlozen. Nederlandse contracten met ISDC vallen onder de Nederlandse wetgeving.
- Veiligheid op straat.
- Geen tropische ziekten.
- Lid van de Europese Unie: Waarborg voor stabiliteit.

De loonkosten in Oost-Europa zijn niet zo laag als in sommige landen in Azië. Vooral multinationals laten hun arbeidsintensieve standaardklussen in het Verre Oosten uitvoeren. Dit zijn vaak IT-werkzaamheden die met weinig tussentijdse aanpassingen of overlegmomenten uitgevoerd worden. Het werk is simpel en op deze manier kan er flink worden bespaard. Een IT-bedrijf als Logica CMG werkt bijvoorbeeld veel met India. Ex-Logica CMG werknemer Pepijn Smits, nu projectmanager bij ISDC, wijst op de rol die schaalgrootte heeft: 'Met India gaat het puur om volume. Pas als projecten een bepaalde omvang hebben, heeft het zin. Het is een hele andere manier van opereren. CMG en ISDC zijn daarom niet altijd elkaars directe concurrenten'. Verder is er volgens hem sprake van 'een grote hoeveelheid werk dat over de muur wordt gegooid naar India. Dan zeggen ze: "jongens voer het maar uit". En je krijgt het ook op die manier terug. Er is minder contact. De India-component van die grote bedrijven is echt puur en alleen op de prijs gebaseerd. Bij ISDC gaat het niet alleen om de prijs'.

**'Vreemd' arbeidsethos verdient geen bloemetje**

Negen van de tien IT-ondernemers die offshoring overwegen, zien India als optie. Vooral Engelse en Amerikaanse bedrijven hebben het laatste decennium massaal voor dit Aziatische land gekozen. Indiase miljardenbedrijven als Tata en Wipro domineren de markt. Vooral standaardwerk kan goedkoop uitgevoerd worden. Door de populariteit van het land stijgen echter de prijzen. De Indiase programmeurs zijn ook zeer gevoelig voor, in onze ogen, kleine loonverschillen. Voor vijf euro meer gaan ze soms ergens anders werken. Het verloop is enorm. Een Indiase werknemer van een Nederlandse ondernemer kwam twee dagen niet op zijn werk. 'Die zal wel ziek zijn, dachten we, laten we een bloemetje sturen. Maar hij had gewoon een andere baan. Dat is de praktijk'.

Het laten produceren van maatwerkapplicaties is een stuk gecompliceerder. Daarvoor is, zoals aangegeven, meer communicatie en teamwerk nodig. Vaak ontdekken klant en leverancier gedurende het bouwen samen hoe de software er precies uit moet komen te zien. Bij farshoring is dit een lastig proces door de genoemde afstand, tijds- en vooral cultuurverschillen. Jan Bruggeman, Chief Operating Officer (COO) van ISDC, was voor hij deze functie op zich nam onder andere werkzaam bij BSO/Origin (het huidige Atos Origin) en daar verantwoordelijk voor alle Baan-outsourcingsprojecten. Offshore-locaties van Origin in 24 landen, met totaal 800 werknemers, rapporteerden aan hem. Volgens Bruggeman vraagt maatwerk in softwareontwikkeling 'naast snelheid ook effectieve inhoudelijke interactie met de klant. Dat moeten we dus dichtbij organiseren, niet alleen qua tijd en afstand, maar vooral ook qua cultuur. Roemenen begrijpen goed hoe wij leven en werken in Nederland, want onze leef- en werkwijze wijkt niet veel af van hun eigen manier van leven. Bij het soort toepassingen waarmee wij ons bezighouden, is communicatie essentieel'. Bij offshoring is communicatie en cultuur vaak een groot probleem dat niet onderschat mag worden. Het zelf investeren in een duurzame relatie met een ontwikkelaar in een lage lonenland is kostbaarder dan vaak wordt gedacht.



Hoewel de loonkosten in Azië soms behoorlijk lager zijn, kan deze besparing dus in rook opgaan door dure consultants en vele uren crisismanagement. Volgens Guus Delen is het te veel focussen op kosten een voorname oorzaak van tegenvallende outsourcing resultaten (Delen 2003). 'Dat is die Hollandse zuinigheid: voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten' citeert Management Team een ondernemer. Bij nearshoring in Roemenië doen zich minder cultuurverschillen voor, waardoor de risico's verwaarloosbaar zijn. Mede daardoor is dit een op continuïteit gerichte oplossing voor de schaarste aan IT-ers.

## Latijns eiland in een zee van Slaven

### Geschiedenis Roemenië: enkele hoogte- en dieptepunten

Al eeuwenlang wordt Roemenië beïnvloed door het Westen. Daardoor is het land een mengelmoes van Oost- en West-Europese elementen geworden. Deze vermenging begon circa tweeduizend jaar geleden met de oorlog tussen het koninkrijk van de Daciërs en het Romeinse rijk. De Daciërs waren een Indo-Europees volk dat leefde op het grondgebied van het huidige Roemenië. De Romeinen waren hun directe burenen. Rond 100 na Christus werd het koninkrijk erg sterk onder leiding van de krachtige Decebal.

**Decebal** (87-106). Hij hakte in 87 het leger van de Romeinse keizer Domitianus in de pan. Vanwege deze rampzalige nederlaag sloot de keizer vrede met de Daciërs: Decebal werd door zijn machtige buur als koning erkend.

**Keizer Trajanus** begon in 101 echter een nieuwe oorlog tegen Decebal. Ditmaal waren de Romeinse legers succesvoller. Ze veroverden het grootste deel van Dacië. Decebal was te trots om in de handen van Trajanus te vallen en pleegde zelfmoord. Vervolgens trokken veel Romeinse burgers naar Dacië om zich hier te vestigen. Hierdoor romaniseerde het gebied van het voormalige koninkrijk van Decebal. Dit is de verklaring voor de Latijnse oorsprong van de Roemenen, in tegenstelling tot de Slavische herkomst van de volkeren in de omringende landen.

Halverwege de veertiende eeuw ontstonden de Roemeense vorstendommen Walachije en Moldavië. Vrijwel direct hierna vielen de legers van de Ottomaanse (Turkse) sultan binnen. Drie Roemenen maakten naam en faam in deze strijd: Vlad Țepeș, Ștefan Cel Mare en Mihai Viteazul.

**Vlad Țepeș** (Vlad de Spietser), alias Dracula, vorst (wojwode) van Walachije, weigerde in 1459 een belasting aan de sultan te betalen, waarop deze een leger stuurde. Țepeș nam de aanvoerders gevangen en spietste ze levend op de poorten van de hoofdstad. Vlad was in zijn jeugd een aantal jaren gevangen gehouden door de sultan. Daar heeft hij ongetwijfeld een complex aan overgehouden. Hij stond namelijk bekend om zijn wrede straffen voor soms de kleinste

misdaden. Zo liet hij gevangenen villen, koken, onthoofden, koken, wurgen, ophangen, verbranden, roosteren, levend begraven en blind maken. Ook was hij een liefhebber van het afhakken van ledematen, neuzen, oren en genitaliën. Vlads favoriete straf was het spietsen aan houten staken. Zijn 'rechtssysteem' had een grote afschrikkende werking. Zo plaatste hij een gouden beker op het plein in de stad. Reizigers mochten deze gebruiken, maar hij moest op zijn plek blijven. Te vergelijken met het witte fietsenplan in Amsterdam in de jaren 60. Echter met dat verschil, dat gedurende de gehele regeerperiode van Vlad de Spietser de gouden beker nooit gestolen of vernield werd.



**■ Ștefan cel Mare** (Ștefan de Grote), alias 'De atleet van Christus', vorst van Moldavië versloeg in 1475 de legers van de sultan bij Vaslui. De paus was hiermee zo in zijn nopjes dat hij hem zijn bijnaam gaf. Ștefan de Grote werd onlangs in een nationale televisie-uitzending gekozen tot de grootste Roemeen aller tijden.

**■ Mihai Viteazul** (Michiel de Dappere), vorst van Walachije, was een begaafd staatsman en slaagde er als eerste in de drie gebieden van Roemenië (Walachije, Moldavië en Transsylvanië) in 1600 onder zijn gezag te verenigen. Helaas kon de beste man er maar één jaartje van genieten: in 1601 werd hij vermoord.

Vervolgens overheersten de Turken Moldavië en Walachije gedurende de hierop volgende twee eeuwen. Ze kregen ook Transsylvanië een korte periode onder hun controle, voordat dit gebied in Habsburgse handen kwam. Hierover meer in het hoofdstuk 'ISDC in Cluj-Napoca'.

**■ Pașoptiști** De revolutionaire 'Pașoptiști' (achtenveertigers) wilden rond het midden van de 19e eeuw een liberale grondwet en sociale hervormingen naar Westers voorbeeld. Aan het begin van deze eeuw waren Moldavië en Walachije namelijk in Russische handen gevallen en de Russische adel sprak Frans. Hierdoor kwamen er steeds meer Westerse opvattingen de Roemeense gebieden in. De 'Pașoptiști' waren dan ook geïnspireerd door de golf van revoluties die Europa in 1848 overspoelden.

**■ Alexandru Ioan Cuza** Kolonel Alexandru Ioan Cuza werd in 1859 in zowel Moldavië als Walachije gekozen tot vorst. De twee gebieden vormden nu een eenheid onder de naam 'Roemenië'. Cuza had in Parijs gestudeerd en was een liberaal. Hij legde de basis voor het moderne Roemenië. De hervormingen die hij doorvoerde, baseerde hij voor een groot deel op West-Europese voorbeelden.

**■ Koning Carol I** Onder Koning Carol I kwam er een nieuwe grondwet naar Belgisch voorbeeld en hij moderniseerde het land. Vanaf 1866 regeerde hij maar liefst 48 jaar. Na Carol en tussen de twee wereldoorlogen in gingen de democratische hervormingen onverminderd door. In 1923 werd er wederom een nieuwe grondwet aangenomen. De op Westerse leest geschoeide democratie werd hierin definitief

verankerd. Ook bloeiden in het interbellum de Roemeense economie en cultuur op. Er bestond groot optimisme en zelfvertrouwen. Ondanks dit zelfvertrouwen zagen de Roemeense leiders de noodzaak om vele verdragen met andere landen te sluiten om zo de onafhankelijkheid te waarborgen. Na de Tweede Wereldoorlog bleken deze inspanningen weinig zin gehad te hebben.

## Vodje

### Het vodje van Churchill

Op 9 oktober 1944 bespraken Churchill en Stalin de naoorlogse toekomst van Midden- en Oost-Europa. Churchill schreef in zijn latere memoires dat hij Stalin het volgende voorstel deed: 'Zou het u schikken als u een overwicht van 90% heeft in Roemenië, dan krijgen wij 90% in Griekenland en doen we 50-50 in Joegoslavië?'. Tegelijkertijd zette hij het voorstel op een papiertje en schoof het naar de Sovjetdictator toe. Deze plaatste er op zijn beurt een grote V op als goedkeuring, waarmee het communistische lot van miljoenen Roemenen voor de komende veertig jaar bepaald werd.

**■ Nicolae Ceaușescu** Onder het communistische regime van Nicolae Ceaușescu en zijn voorganger werden de Roemenen decennia lang afgesloten van de Westelijke wereld. Volgens historicus Dorin Perie verloor het land zijn 'traditionele oriëntatie op het Westen'. De communistische partij had voor en na de Tweede Wereldoorlog weinig steun van de bevolking. Het land had de pech dat de Sovjetunie het systeem oplegde. Ceaușescu liet zich vereren als 'Eik van de karpaten' en 'Denkende Donau'. Voor de bevolking was dit de periode van 'frică, foame, frig' (angst, honger en kou).

Na de revolutie en de executie van de 'Denkende Donau' en zijn vrouw in 1989, hoopte Roemenië snel toe te treden tot de EU en de NAVO. In 1995 tekenden alle Roemeense partijen de 'Verklaring van Snagov' voor toetreding tot de EU. Zelfs de leider van de extreemrechtse nationalistische partij zette zijn handtekening. Volgens peilingen was toen 80% van de bevolking voor toetreding tot de Europese Unie. In gesprekken met jonge Roemenen blijken ze bijna allemaal pro-Europa. ISDC sprak ook met een ondernemer die tegen de toetreding was. De reden? Hij mocht vanwege Europese milieuregels niet meer met zijn speedboot op het meer varen.

Roemenië is op 1 januari 2007 eindelijk toegetreden tot de Unie van de Europese landen waar het zich al eeuwen mee verwant voelt. Volgens de Europese Commissie 'wordt het land, dat in de recente geschiedenis kunstmatig was afgesneden van Europa, teruggebracht binnen de Europese familie, wat goed is voor alle lidstaten van de uitgebreide EU, aangezien dit vrede, democratie en welvaart in heel Europa bevordert'.

## In gesprek

### **In gesprek met de Roemeense ambassadeur: 'Roemenië en Nederland zijn lid van dezelfde familie'**

Volgens Iulian Buga, de Roemeense ambassadeur in Nederland, is Roemenië door zijn toetreding tot de Europese Unie lid geworden van dezelfde familie als waar ons land toe behoort. Hij is van mening dat Roemenië het ook verdient daarbij te horen: 'Dat moet niet worden opgevat als enkel en alleen een officieel standpunt. De geschiedenis bewijst het duidelijk. Vanuit cultureel en economisch oogpunt bekeken, hoorden we al eerder bij de Europese familie'. De toetreding tot de EU zorgt er volgens Buga voor dat Roemenië nu de economische regels en principes met de rest van deze 'familie' deelt. Dat biedt volgens hem een kans voor Nederlandse bedrijven om risicoloos zaken te doen voor een lagere prijs, maar wel volgens de Europese spelregels.

Onder invloed van de toetredingsonderhandelingen, heeft Roemenië vele politieke en economische hervormingen moeten doorvoeren. Dat heeft geleid tot een stabiel economisch beleid en een gunstig investeringsklimaat. Iulian Buga vindt het dan ook niet verwonderlijk dat Nederland met zijn handelsmentaliteit de grootste buitenlandse investeerder in zijn land is. De twee miljard Nederlandse euro's op de Roemeense markt zijn gunstig voor de economische groei, omdat 'buitenlandse investeringen zorgen voor implementatie van nieuwe technologieën. Daarnaast brengen ze ervaring, frisse managementideeën en een andere businessmentaliteit met zich mee. Ook is het belangrijk dat de Roemeense arbeidsmarkt door deze investeringen stabiel wordt'.

### **Prins Charles (Engeland)**

Frequent bezoeker en fan van Transsylvanië. Hij is beschermheer van de Mihai Eminescu Stichting, die zich inzet voor het behoud van de authenticiteit van de regio. De Prince of Wales kwam zelfs in het nieuws vanwege de mogelijke aankoop van een historische boerderij in Transsylvanië. Het is ook niet vreemd dat hij zich hier thuis voelt: Naar verluidt is Charles een bloedverwant van de bloeddorstige Vlad de Spietser.

## ISDC in de stad Cluj-Napoca

Cluj-Napoca ligt in Transsylvanië. Veel mensen hebben wel eens van deze regio gehoord, maar meestal niet vanwege de softwareontwikkeling die hier plaatsvindt. Bram Stoker's boek Dracula en de daarop gebaseerde films hebben deze Roemeense regio haar grootste naamsbekendheid gegeven.

### Veel knoflook en houten staken

'In 1893 reist de Engelse advocaat Jonathan Harker naar Transsylvanië om de verkoop van een landhuis af te wikkelen. De koper is graaf Dracula, die in het bezit is van spitse oren, hondentanden en een grote snor. Terwijl hij bij de graaf verblijft, is Harker getuige van gruwelijke gebeurtenissen. Dracula blijkt een liefhebber van mensenbloed. De advocaat weet te ontsnappen en belandt met een zenuwzinking in het ziekenhuis. Zijn verloofde Mina maakt vervolgens met wat vrienden jacht op graaf Dracula. In Transsylvanië weten ze hem er met veel knoflook, houten staken en crucifixen uiteindelijk onder te krijgen'.

Er is veel discussie over in hoeverre Bram Stoker dit verhaal baseerde op het leven van de eerdergenoemde Vlad de Spietser. In de verhalen over deze laatste speelt vampirisme geen rol. De enige verwijzing naar hem in Stokers boek bestaat uit de vermelding dat Dracula een prins is geweest die tegen de Turken heeft gevochten. Stoker heeft de naam Dracula wel ontleend aan de bijnaam van Vlad de Spietser, deze werd ook zo genoemd. En niet zonder reden: Drac betekent duivel in het Roemeens.

### Kleurrijke internationale diversiteit

Transsylvanië heeft een andere geschiedenis dan de rest van Roemenië. Aan het einde van de zeventiende eeuw kwam het gebied in handen van de Habsburgse heersers, nadat deze in 1683 de Ottomanen (Turken) voor de poorten van Wenen hadden weggejaagd. Daarvoor hoorde Transsylvanië, net als de andere twee Roemeense gebieden, officieel bij het Ottomaanse rijk. Het had daarin wel een semi-onafhankelijke status. Met de komst van de Habsburgers kwam er een einde aan deze gedeeltelijke autonomie. In eerste instantie regeerden Hongaarse vorsten

Transsylvanië. Vanaf 1711 deelden echter de Habsburgse gouverneurs de lakens uit. De rest van Roemenië viel achtereenvolgens onder Turks en Russisch gezag. Het land voorbij de bossen, de letterlijke betekenis van Transsylvanië, bleef tot 1918 deel uitmaken van de Oostenrijks-Hongaarse dubbelmonarchie. Toen Oostenrijk-Hongarije de Eerste Wereldoorlog verloor, sloot Transsylvanië zich aan bij Roemenië.

Het lange tijd onderdeel uitmaken van een groot Europees rijk heeft bijgedragen aan het unieke karakter van deze regio. Veel Transsylvaanse Roemenen gingen in de achttiende eeuw in Wenen en Rome studeren. Ze leerden daar onder meer over de Latijnse oorsprong van de Roemenen. De 'Transsylvaanse school' van historici en schrijvers ontstond dan ook in deze periode. Mede door deze school maakte deze regio kennis met de Verlichting. Ook veel Duitse en Hongaarse humanisten leefden en werkten in Cluj en andere steden. Dat leidde tot het ontstaan van een Duitse cultuur. Het stadsleven kwam bovendien eerder op gang dan in de andere twee Roemeense gebieden. Volgens hoogleraar Roemeense taal- en letterkunde Sorin Alexandrescu hebben zich in Transsylvanië 'verschillende culturen naast elkaar ontwikkeld, waarin lokale en internationale elementen door elkaar liepen en voor een kleurrijke diversiteit zorgden'.

Vandaag de dag is Cluj-Napoca nog altijd erg internationaal gericht en de sfeer is daar dan ook naar. Het straatbeeld met de mensen, gebouwen en winkels is een mix van Westerse en Roemeense elementen. In de stad wonen Duitsers, Hongaren en Roemenen en er vestigen zich veel Westerse bedrijven. De sfeer in kroegen en restaurants heeft een uniek Roemeens karakter. Qua uitstraling verschilt het uitgaansleven echter weinig van West-Europese steden. Met meer dan 300.000 inwoners en ruim 100.000 studenten, die niet worden meegerekend bij volkstellingen, is Cluj na Boekarest de tweede stad van Roemenië. Tevens is het de grootste stad in het streekgebied Transsylvanië. Cluj-Napoca wordt inmiddels officieus beschouwd als het economische middelpunt van Roemenië.

### Populaire computerstudies

IT-studies in Cluj zijn populair. Het is de meest lucratieve industrie voor een afgestudeerde student op zoek naar werk (Ionescu-Heroiu 2006). Developers zijn trots op hun vaardigheden en kwaliteiten. In tegenstelling tot Nederland volgen ook veel vrouwen een opleiding tot softwarespecialist.





**Pittige discussie**

Wie tijdens zijn (zaken)verblijf in Roemenië zin heeft in een heftige discussie kan over de volgende twee onderwerpen beginnen: homoseksualiteit en zigeuners (Roma's).

Homoseksualiteit is nog steeds een taboe en zigeuners worden door velen geassocieerd met criminaliteit. Een andere stelling innemen maakt het gesprek, op zijn zachts gezegd, niet saai. Wanneer u echter behoefte heeft aan een ontspannende borrel na een vermoeiende vliegreis, raden wij u aan deze onderwerpen te vermijden.

De bespreekbaarheid van controversiële onderwerpen, zoals bijvoorbeeld ook euthanasie en drugs, is minder groot dan in het tolerante Nederland.

- Twee universiteiten in Cluj: de Babes-Bolyai universiteit (UBB) en de Technical University (UT)
- Samen meer dan 1500 studieplaatsen per jaar

### Onderwijs grootste kracht Roemenië

De Economische Voorlichtingsdienst (EVD), het agentschap van het Nederlandse ministerie van Economische Zaken voor internationaal ondernemen en samenwerken, ziet het opleidingsniveau als de grootste kracht van de Roemeense IT-sector. 'Dat blijkt wel', volgens de EVD, 'uit het feit dat Roemeense studenten jaarlijks internationale prijzen in de wacht hebben gesleept op het gebied van IT, wiskunde en innovatie'. Bovendien beschikt Roemenië over het grootste aantal gecertificeerde IT-specialisten van Europa. Ook wereldwijd staat het land op het podium en wel op de derde plaats, na India en de Verenigde Staten.

### Innovatie

Innovatie is erg belangrijk in de IT-sector. Veranderingen gaan razendsnel. Vooral bij de productie van maatwerk moet innovatief worden gewerkt om zo goed mogelijk aan de wensen van de klant te voldoen. Hoewel er altijd met gestandaardiseerde processen wordt gewerkt, moet er toch regelmatig wat nieuws worden verzonnen om te voldoen aan de unieke wensen van een klant. Sommigen zijn zelfs van mening dat elke geschreven maatwerkcode innoverend is. Bij de keuze voor een vestigingsgebied is het dus belangrijk om rekening te houden met innovatieve karakter ervan. Marcel Ionescu-Heroiu schrijft hierover in zijn boek over Information Technology Districts: 'Geographic concentration of knowledge seems to spur higher rates of innovation than otherwise would be the case. As a result, innovative activities seem to cluster in areas where specialized resources are available, and they become place specific'. Met veel softwarebedrijven, de aanwezigheid van twee universiteiten, onderzoeksinstituten, een enorm aantal werkzame IT-ers en veel studenten is er in Cluj-Napoca duidelijk sprake van deze 'concentration of knowledge'. Als Information Technology District voldoet de stad dus aan de voorwaarden die nodig zijn voor de aanwezigheid van veel innovatie.

### Human Resource-beleid ISDC

'ISDC Academy', de afdeling van ISDC die de intensieve samenwerking van het bedrijf met de universiteiten coördineert, organiseert veel verschillende activiteiten om de beste studenten te selecteren. Alle belangstellenden kunnen meedoen aan IT-competities. De winnaars mogen mee naar een Excellence Camp en de beste deelnemers worden daarna gevraagd te solliciteren. Ook verzorgt de Academy technische trainingen voor studenten. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten: ISDC levert een substantiële bijdrage aan de praktijkervaring van de deelnemende studenten en heeft aan de andere kant de mogelijkheid om de meest getalenteerde ervan in dienst te nemen.

### Studenten willen real-live applicaties bouwen

Professor Simona Motogna coördineert vanuit de Babes-Bolyai Universiteit de samenwerking met IT-bedrijven. 'We zijn trots op het feit dat onze studenten een hele goede theoretische achtergrond hebben. Technologieën veranderen snel en vaak. Met perfecte kennis van de theorie is het niet zo moeilijk om over te stappen op een andere technologie'. De samenwerking met bedrijven als ISDC vind Motogna belangrijk omdat studenten hiermee praktijkervaring opdoen. Het geeft ze volgens haar de kans om al als student real-live applicaties te bouwen. Daarnaast weten ze hierdoor dat er een markt is en trappen ze niet in de valkuil van wurgcontracten. De samenwerking tussen ISDC en de universiteit begon met het gezamenlijk verzorgen van masterclasses. 'Vooral de masterstudenten genoten er erg van. Iedereen was welkom. Daarom hadden we een ook grote zaal geregeld', vertelt de professor hierover.

Motogna waardeert het feit dat buitenlandse bedrijven naar Cluj-Napoca komen. 'Het geeft aan dat onze computerwetenschappers gewaardeerd worden. We doen dus ons werk goed. Daarnaast leidt het tot meer welvaart en minder IT-ers verlaten het land'. Aan het einde van het gesprek somt professor Motogna nog even de voordelen van Cluj op: 'De stad heeft universiteiten in Computer Science, de prijzen zijn lager dan in Boekarest en er is een kosmopolitische sfeer. Er werden altijd al buitenlandse talen gesproken. Bovendien zijn er goede verbindingen met andere steden'.

Er zijn in Cluj-Napoca dus voldoende gekwalificeerde mensen beschikbaar voor de komende jaren. Wel zorgt dit ervoor dat steeds meer bedrijven zich in de stad vestigen met concurrentie tot gevolg. ISDC blijft daarom ook andere regio's in Roemenië onderzoeken voor eventuele extra uitbreidingsmogelijkheden. Voorlopig is dat nog toekomstmuziek. Onder het motto 'Committed to grow and win' is de strategie dat het bedrijfsonderdeel in Cluj doorgroeit van 120 naar 400 werknemers. ISDC heeft een zeer actieve PR-afdeling om zoveel mogelijk positieve bekendheid onder studenten en andere potentiële werknemers te verwerven. Daarbij is imago van groot belang. Het bedrijf staat volgens een Roemeens Human Resource-onderzoek uit 2006 in de top drie van bekendste en meest gewaardeerde bedrijven onder studenten. Daaruit bleek dat ze de aandacht voor trainingen, persoonlijke ontwikkeling en de activiteiten buiten het werk zeer waarderen. Daarnaast is het voor werknemers belangrijk dat ze een uitdagende baan op niveau hebben. Werk op hoog niveau ligt in Roemenië namelijk nog niet voor het oprapen.

### 'More than a place to work'

Bij het bouwen van maatwerkapplicaties is de kennis van de werknemers over de klanten, processen en systemen zeer belangrijk. Die bepaalt in grote mate de kwaliteit van een product. Om het kennisniveau zo hoog mogelijk te houden, is bij ISDC Roemenië het beleid sterk gericht op het behouden van de werknemers. Als iemand jaren met een bepaalde technologie voor een specifieke klant werkt, dan wordt hij immers steeds beter en efficiënter. Dit vergroot de toegevoegde waarde van de programmeurs.

Alle werknemers hebben een stevige universitaire opleiding achter de rug. Deze mensen motiveer je op een andere manier dan alleen met geld. Developer Luciana Andron is blij dat het niet alleen maar om computers draait. 'Er is aandacht voor werknemers door middel van sport, teamwork en communicatie. Daarnaast stimuleert ISDC humor en het nemen van initiatief. Ik heb gewerkt bij andere bedrijven. Daar gaven ze niks om je'.

'ISDC-Team' is één van de middelen om de Roemeense maatwerkers te motiveren. Deze vereniging van ISDC organiseert sport- en cultuuractiviteiten. Op kosten van het bedrijf kunnen werknemers voetballen, tennissen, basketballen, volleyballen en zwemmen. Daarnaast sponsort het Team het Transsylvaanse Philharmonisch Orkest en ook fotoclubs. Onlangs werd een werknemer zelfs financieel gesteund om het

hem mogelijk te maken de Alpen te beklimmen. Volgens Emilia Tat, die de activiteiten coördineert, is iedereen erg enthousiast over deze mogelijkheden: 'We hebben meer dan 100 actieve leden. Zelfs vrienden en familieleden van werknemers doen mee aan de activiteiten. Voor Roemeense begrippen is het bieden van dit soort extra's behoorlijk nieuw. De meeste bedrijven doen dit niet. Toen ik bij ISDC kwam, was het voor mij een leuke verrassing. Ik kreeg later een ander aanbod van een bank. En de bank was mijn droomplek om te werken. Ik zei: "nee, ik vind het hier leuk. Dit is een speciaal bedrijf. Ze waarderen de werknemers" '.

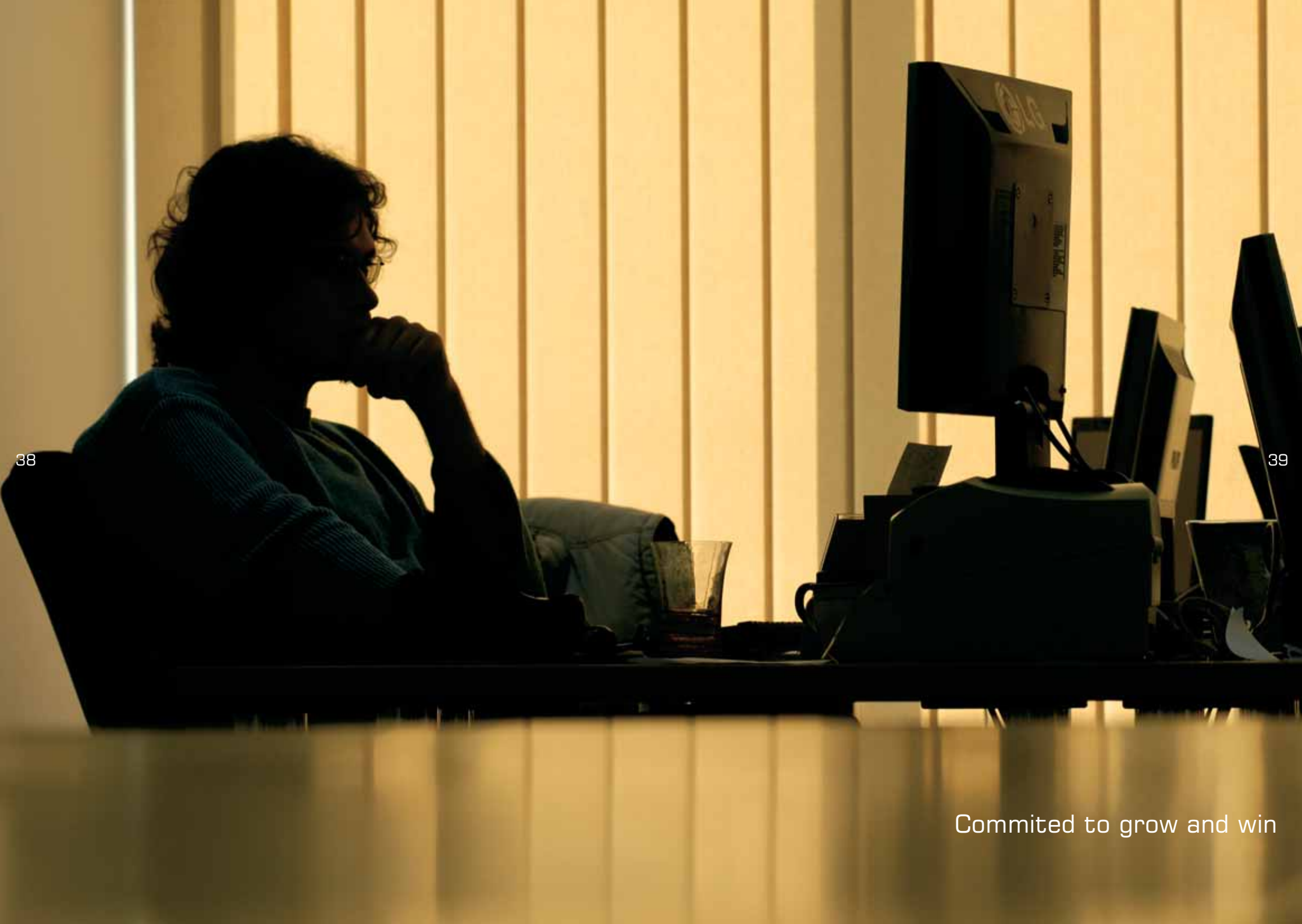
Deze inspanningen zorgen voor een zeer laag verloop. Klant Swets&Zeitlinger wijst op de voordelen in een interview met het blad Computable: 'Het bedrijf zorgt goed voor zijn mensen, waardoor er continuïteit is en geen sprake is van een grote doorstroom aan ontwikkelaars die voor één euro meer ergens anders gaan werken'.

## Motivatie

### Over motivatie gesproken

Junior developer Ionel Cocan volgt op kosten van ISDC een masterstudie Business Management. Daarnaast heeft hij een beurs voor een technische masterstudie omdat hij zijn bacheloropleiding afrondde met een gemiddelde van 8,9. Hiernaast heeft hij ook nog een fulltime baan van veertig uur in de week. Hij doet de business master omdat hij het gevoel heeft dat hem dit in de toekomst kan helpen bij zijn carrière: 'Ook al zijn zaken heel transparant. Ik weet soms niet wat voor vragen ik moet stellen om te begrijpen hoe het bedrijf bestuurd wordt. Door het volgen van deze master leer ik dat'.

ISDC moedigt studeren aan door werkende studenten tijd vrij te geven en ze toe te staan hun uren flexibel in te delen. 'Dat helpt veel', zegt Ionel Cocan over deze mogelijkheid en hij is dan ook vastberaden om naast zijn werk de twee masterstudies te voltooien.



## Cultuur

De verschillen in cultuur tussen West-Europa en Roemenië zijn zoals gezegd niet erg groot. Volgens Engelsman Dennis Deletant, professor Roemeense Geschiedenis en Cultuur aan de Universiteit van Amsterdam, heeft het land altijd een 'cultural inclination towards the west' gehad. Dat wil zeggen dat de Roemenen altijd zeer bereid waren om ideeën uit West-Europa te accepteren en over te nemen. In Transsylvanië zijn de verschillen door de eerder genoemde invloeden nog kleiner. De Roemeense taal lijkt daarnaast als Romaanse taal erg op de talen die in Zuid-Europa worden gesproken. Daarin is Roemenië een uitzondering ten opzichte van andere voormalige Oostbloklanden. Wie Italiaans en Frans spreekt, kan het Roemeens begrijpen. Daarnaast beheersen alle ISDC'ers de Engelse taal en zijn er twee fulltime tolken in dienst, voor vertaling van Nederlands naar Roemeens en andersom.

### 'Het Roemeens klinkt als een honingraat'

Dit was een uitspraak van de beroemde Roemeense dichter Mihai Eminescu (1850 – 1889). Hijzelf liet het zeker zo klinken. Door zijn stijl, diepgang en liefde voor het land, noemen vele Roemenen hem 'de beste Roemeense dichter aller tijden'. Hij wordt beschouwd als de nationale dichter en grondlegger van het moderne Roemeens. De historicus Nicolae Lorga ziet hem als 'de integrale uiting van de Roemeense ziel'.

Hoewel ze klein zijn, bestaan er wel degelijk cultuurverschillen tussen Nederland en Roemenië. Voor klanten die zelf Roemeense ISDC'ers direct aansturen, is het goed om deze verschillen te herkennen, om er zo beter op te kunnen inspelen en juist van de cultuurverschillen te kunnen profiteren. Daarbij moet worden opgemerkt dat de jarenlange samenwerking tussen ISDC Nederland en ISDC Roemenië ervoor zorgt dat de ISDC'ers veel 'Nederlandser' werken dan werknemers bij andere Roemeense bedrijven.

### De verschillen in vijf dimensies

Geert Hofstede is de man die de theoretische basis legde voor de bestudering van culturen. Met behulp van zijn vijf dimensies: machtsafstand, individualisme/collectivisme, lange/korte termijn oriëntatie, mannelijkheid/vrouwelijkheid en onzekerheidsvermijding, blijft een discussie over verschillen tussen nationale culturen niet hangen in het simpelweg benoemen ervan (Hofstede 1993).

Over mannelijkheid/vrouwelijkheid en onzekerheidsvermijding kunnen we kort zijn. In het algemeen is de Roemeense cultuur, net als de Spaanse en Italiaanse, mannelijker dan de Nederlandse. Vooral bij sportwedstrijden en in het verkeer is dit duidelijk terug te zien. Bij ISDC is het echter nauwelijks zichtbaar. Er zijn veel vrouwelijke programmeurs en leidinggevendenden en er is geen sprake van een zogenaemde 'machocultuur'.

Roemenen vermijden over het algemeen grote onzekerheden. Ze checken een genomen beslissing het liefst bij hun leidinggevende. Bij ISDC Roemenië werken echter vooral jonge mensen. Ze zijn hoog opgeleid, hebben daardoor meer zelfvertrouwen en zijn nog niet zo bezig met zekerheden. Een hoogopgeleide softwarespecialist weet dat hij of zij de volgende dag nog zonder grote moeite ergens anders aan de slag kan. 'Any company in Cluj would cry for them', zegt technical manager Anca Borodi stellig over haar programmeurs. Tot slot is het zelfvertrouwen van de werknemers de afgelopen jaren meegegroeid met het bedrijf en nemen ze ook daarom steeds makkelijker beslissingen.

### Vergaderen over wat de klant bedoelde

'Roemenen zijn snel geneigd ja te zeggen. Op een gegeven moment hoorden we dat ze in Roemenië een hele dag hadden vergaderd over wat we met iets zouden hebben bedoeld, in plaats van te zeggen dat ze het niet begrepen. Gelukkig gaat dat nu een stuk beter' (Klant Bob Visser van uitgeverij Swets&Zeitlinger).

Dit is een voorbeeld van een relatief grote machtsafstand. De Roemenen zijn terughoudender dan Nederlanders in het openlijk oneens zijn met een leidinggevende of klant. Ook aangeven dat ze iets niet begrepen hebben, doen ze minder snel. De ander kan daardoor immers het gevoel krijgen dat hij het niet goed uitgelegd heeft.



**Nadia Comăneci**

De eerste turnster die een perfecte score behaalde. Als veertienjarige behaalde ze deze tien tijdens de Olympische Spelen van 1974 in Montreal. In totaal won ze voor Roemenië vijf gouden, drie zilveren en één bronzen olympische medailles.

Volgens technical manager Sergiu Damian zijn nieuwe werknemers soms wat bang om echt te zeggen wat ze denken. Waarschijnlijk komt dit nog door de communistische periode, toen je niet kon zeggen wat je dacht. Het was de norm om voorzichtig te zijn. Je kon in grote problemen belanden als je iets zei wat niet acceptabel was voor de Securitate [geheime staatsveiligheidspolitie in de communistische periode]. Officemanager Ramona Muntean vindt de directheid van de Nederlanders prettig. 'Die probeer ik zelf ook te ontwikkelen. Openheid om ja of nee zeggen. Roemenen willen graag aardig zijn en de ander teveel behagen. Het is goed om nee te zeggen als je weet dat je iets niet kunt doen.'

### Vriendelijk en behulpzaam

Bij twee Roemeense vrienden in Cluj-Napoca werd op een avond aangebeld. Voor de deur stond een enquêteur van UPC: of ze een paar minuten wilden meewerken aan een onderzoek over klanttevredenheid. 'Tuurlijk. Komt u binnen, wilt u wat drinken?', reageerden de vrienden. Eenmaal binnengekomen, werd de man van UPC uitgenodigd rustig te gaan zitten. Hij begon met het stellen van zijn vragen. 'Hebben jullie kabel van UPC?' 'Nee', antwoordde de jongen die het huis bewoonde. 'Hebben jullie telefoon van UPC?' ging de enquêteur verder. 'Ook niet'. 'Hebben jullie überhaupt iets van UPC?' 'Nee', was wederom het antwoord. De UPC-man deelde mee dat hij dan ook geen enquête kon afnemen, waarna hij onverrichter zake het huis verliet.

Nederlanders staan internationaal bekend om hun directheid. Waar een Roemeen kritiek of afwijzing verpakt in veel woorden, zegt een Nederlander over het algemeen waar het op staat. In andere landen kan dit als bot overkomen. De Roemeense ISDC'ers moesten er in het begin erg aan wennen en konden er wel eens door gekwetst zijn. Nu ze eraan gewend zijn, geven de meesten aan de openheid zeer te waarderen. Volgens technical manager Gabi Lupas zeggen Nederlanders 'dit was goed, dat was slecht en de volgende keer moet je het zo doen. De manier waarop ze feedback geven is erg goed. Ik vind dat prettig. Wij zijn veranderd doordat we al jaren samenwerken met ISDC Nederland'. Voor nieuwe werknemers is er actieve begeleiding, zodat ze de soms harde Nederlandse kritiek niet te persoonlijk opvatten.

### 'More than a place to work'

'Roemenen zijn nauwer met elkaar verbonden. Ik ben bijvoorbeeld ook betrokken bij het persoonlijke leven van mijn collega's. Het is de Roemeense manier van doen. Nederlandse mensen zijn meer gefocust op hun individuele leven. Ik weet niet of ze zoveel vrienden hebben als wij. In mijn huis kun je langskomen zonder afspraak of bellen. Wij zijn flexibeler in ons privéleven. Als er iemand voor de deur staat, is hij altijd welkom en kan hij zo lang blijven als hem uitkomt' (Ramona Muntean).

De Roemeense cultuur is minder individualistisch dan de Nederlandse. Familie is bijvoorbeeld belangrijker en Roemenen behoren graag tot een groep. Een Roemeen zal tijdens het uitgaan bijvoorbeeld niet zo snel zeggen: 'Gaan jullie maar naar die kroeg, dan ga ik ergens anders naartoe'. Wanneer één persoon weg wil dan gaat iedereen zonder morren mee. Als iemand anders zijn drankje nog niet op heeft, laat diegene zijn borrel gewoon staan.

Roemeense ISDC'ers benadrukken dan ook het saamhorigheidsgevoel onder collega's, zowel onder als buiten werktijd. Gezamenlijk feesten vieren en uitgaan doen Roemeense collega's veel. Dit zorgt er ook voor dat ze emotioneler bij het bedrijf betrokken zijn dan de gemiddelde werknemer in Nederland, waar iedereen over het algemeen na half zes zijn eigen weg gaat. Als een Roemeen goed behandeld wordt, is hij meestal erg trouw aan het bedrijf en zijn collega's. Werknemers hebben veel voor elkaar over en zijn bereid elkaar te helpen in een crisissituatie, met als gevolg dat er sterke teams zijn. Volgens de van oorsprong uit India afkomstige salesmanager Pallab Bagchi is dit teamgevoel iets dat je in het Westen minder aantreft. 'Mensen in Nederland zijn geen echte teambuilders. Implementatie van ideeën is daarom soms lastig. Voor het uitvoeren daarvan moet je immers altijd werken met een toegewijd team. In het oosten, niet alleen Oost-Europa, maar ook verder naar het oosten, weten we hoe we problemen gezamenlijk moet oplossen, omdat we opgroeien met elkaar. Onze problemen ontstaan met mensen en de oplossingen ook. In Nederland groei je op in een systeem en is de noodzaak om gezamenlijk problemen op te lossen minder groot'. Dit sterke groepsgevoel en de emotionele betrokkenheid bij het bedrijf is gunstig voor ISDC, want het personeelsverloop is daardoor laag.



### Tarzan

De in de Transsylvaanse stad Timisoara geboren Peter ("Johnny") Weissmuller was één van de beste zwemmers aller tijden. Hij haalde vijf gouden medailles op verschillende Olympische Spelen.

Na 1932 speelde hij twaalf keer de rol van de apenman Tarzan. De sterrenstatus bracht hem uiteindelijk weinig geluk: hij raakte financieel aan de grond en stierf in 1984 arm en zonder een Jane.

Weissmuller had namelijk vijf mislukte huwelijken achter de rug.

Dit familiegevoel heeft ook een keerzijde: het maakt het moeilijker om kritiek te leveren op elkaar. Het scheiden van werk en privé is lastiger. Dit kan dan ook de ferughoudendheid, veroorzaakt door de machtsafstand, versterken. Volgens director Executive and Leadership Development Josette de Goede van Management Centrum De Baak, die leiderschaps- en cultuurtrainingen heeft gegeven bij zowel ISDC Nederland als Roemenië, is het een groot voordeel dat ISDC sterk groeit. Hoe meer werknemers, hoe makkelijker het volgens haar is om iets meer afstand te houden en elkaar te bekritisieren.

Roemenen vinden het belangrijk dat bezoekers en nieuwe collega's zich thuis voelen. Iedereen houdt in de gaten dat de vreemdeling niet eenzaam is en geniet van Roemenië. Voor een Nederlander die gewend is zichzelf te moeten redden, is dit een zeer aangename verrassing. Volgens Cor Geertsma zijn ook klanten vaak verrast door deze gastvrijheid. 'Het zijn uitermate lieve, intelligente en gedreven mensen'. Directeur Peter Comen van het Rai Data Centrum in Amsterdam zei voor de grap tegen me: "Stop ze allemaal maar in het vliegtuig naar Nederland. Dan kunnen ze morgen bij mij aan de slag."

### Onvoorstelbaar onvoorspelbaar

Gabi Lupas: 'Aan de omgang met Nederlanders zijn we gewend geraakt. Ik moest in het begin wel erg lachen over hoe alles bij jullie wordt gepland. Zelfs als je een kop koffie wilt drinken, komt de agenda eraan te pas!'

Nederlanders hebben een langetermijnvisie. Ze houden ervan om vast te leggen wat er in de toekomst op een bepaald tijdstip gaat gebeuren. Roemenen laten dit liever wat meer spontaan gebeuren. Binnen het bedrijf werken ze wel met planningen en tijdsafspraken, omdat het werk anders simpelweg niet op tijd klaar is, maar buiten werktijden is de vrijetijdsbesteding met Roemenen onvoorspelbaar te noemen. Het loopt altijd net even anders dan je verwacht. Plannen veranderen vaak, snel en gaan soms onverwachts helemaal niet door. Als stipte Nederlander is dit wel eens wennen.

Dennis Deletant, professor Roemeense Geschiedenis en Cultuur, ziet Roemenië als een virus dat je infecteert: 'Je moet ermee bezig blijven. Het blijft aantrekken.'



Roemenië heeft altijd een verassing "in store for you". Ik hou van de uitdaging. Ik weet dat ik op sommige momenten boos zal zijn als ik daar ben. Maar na een tijd moet ik er toch weer heen. Je weet nooit wat er zal gebeuren'. De oorzaak voor deze kortetermijnvisie ziet hij in de geschiedenis van Roemenië. 'Ze komt voort uit de noodzaak om overlevingsstrategieën aan te passen. Voorspelbaarheid leidt ertoe dat iedereen die het land beheerst of controleert een betere kans heeft om zijn wil op te leggen. Als je onvoorspelbaar bent, hou je een zekere vrijheid van handelen. Doordat de Roemenen in de geschiedenis vaak overheerst zijn geweest, hebben ze dat de afgelopen eeuwen geleerd te doen'. Het communisme heeft een vergelijkbare invloed gehad. Omdat Ceaușescu morgen weer een hele nieuwe munteenheid kon invoeren, had het weinig zin om ver in de toekomst te kijken. Vandaag overleven en genieten was het motto. Morgen kijken we wel wat er op ons pad komt.

Volgens Deletant is er daardoor 'een gebrek aan serieusheid in het leven, maar niet op een negatieve manier. Het leven wordt wat lichter opgevat'. Josette de Goede ziet Roemenen op haar beurt als gepassioneerde mensen. 'Ik zeg wel eens: het zijn de Zuid-Europeanen van het Oostblok. Gepassioneerd volk. Fantastisch. Mooie mensen. Temperamentvol. Gedreven. Bij ISDC zijn ze met IT bezig, maar je proeft dat er nog oog is voor andere dingen. Ook in het contact. Men is veel makkelijker. In Nederland moet je een afspraak maken als je bij elkaar op bezoek komt. Daar niet. Er is gastvrijheid'. Lupas vat het nog even samen: 'Je neemt het leven zoals het is. Niet alles hoeft gepland en er mag wat onzekerheid zijn. Anders gaat de lol eraf'.

Bij ISDC is er gedurende werktijden geen sprake van de genoemde onvoorspelbaarheid. Toch richten de Roemeense ISDC'ers zich over het algemeen ook in hun werk meer op het oplossen van kortetermijnvraagstukken. Vooral waar het om technische details gaat zijn ze erg perfectionistisch. In combinatie met de Nederlandse focus op langetermijnstrategieën zijn de culturen dus nuttig complementair.



# In gesprek

## met de Nederlandse ambassadeur

Jaap Werner is de Nederlandse ambassadeur in Boekarest. Hij vindt Roemenië een goede keuze voor Nederlandse bedrijven. De Nederlandse en Roemeense mentaliteit vullen elkaar, in zijn ogen, aan: 'Ik denk bijvoorbeeld dat wij kunnen leren van het improvisatievermogen van de Roemenen'.

### *Is Roemenië een goede keuze voor Nederlandse bedrijven?*

Jazeker. Je ziet dat vrij veel Nederlandse bedrijven van groot tot klein hier naartoe zijn gekomen in de afgelopen jaren. Van Philips en Unilever tot kleine ondernemers uit verschillende sectoren. Het zit hem in de combinatie van gunstige omstandigheden. Aan de ene kant is daar het stevige perspectief dat het hier allemaal goed komt vanwege het EU-lidmaatschap. Dat geeft een behoorlijke politiek-economische waarborg voor het land. De voorspelbaarheid wordt groter. In het verleden werd er best wel veel gegoocheld met wetgeving. Alle Europese regelgeving van de afgelopen jaren heeft Roemenië tijdens de toetredingsonderhandelingen moeten overnemen. Dat betekent dat er meer rust en voorspelbaarheid in de wetgeving komt. Tegelijkertijd is er het voordeel van het relatieve lage-lonenpeil. Roemenië beschikt daarnaast over gunstige investeringsomstandigheden, een goede workforce en een goed onderlegde en geschoolde beroepsbevolking'.

### *Wat is volgens u de invloed van de verplaatsing van werk op de Nederlandse en Roemeense economie?*

'Veel bedrijven doen dit om de moedermaatschappij in Nederland te versterken. Het is bovendien de ontwikkeling in de wereldeconomie. In Nederland gaan we meer toe naar een kennisrijke en technologische samenleving. Soms is verplaatsing van de productie ook simpelweg een kwestie van overleven en zorgt het er juist voor dat werkgelegenheid in Nederland blijft behouden. Voor Roemenië is het zeker gunstig. Buitenlandse investeringen zijn goed voor de economie en werkgelegenheid hier'.

### *Denkt u dat Roemenië en Cluj in het bijzonder, voor specifiek IT-bedrijven een goede keuze is?*

'De IT is sterk ontwikkeld hier. Er zijn meerdere voordelen, zoals het goede opleidingsniveau van studenten in deze sector. Cluj is een goede plek. De stad heeft de grootste universiteit van het land. Het is daarnaast een prettige locatie om te wonen en daarmee houd je ook de mensen vast. Tot slot zijn er goede verbindingen met de hoofdstad en het buitenland'.

### *Er is in Nederland veel media-aandacht voor corruptie in Roemenië. Wat voor ontwikkelingen ziet u hierin?*

'De corruptie is een terrein waar, naar mijn mening, de afgelopen jaren door Europese druk veel vooruitgang is geboekt. Er is nu een speciale openbaar aanklager die de jacht heeft ingezet op corruptie. Dat begint resultaten op te leveren. En de bewustwording over corruptie is verbeterd. Langzamerhand wordt corruptie minder gewoon gevonden. Hoewel het nog voorkomt is het op de terugtocht'.

### *Wat vind u van de Roemeense (werk)mentaliteit en past die bij Nederlanders?*

'Het is hier heel prettig werken en zakendoen. Dat hoor ik ook steeds van het Nederlandse bedrijfsleven dat hier zit. Ik denk dat Nederlanders en Roemenen goed met elkaar overweg kunnen. We zijn net een slagje anders, maar we vullen elkaar aardig aan. Wij kunnen beter plannen en de Roemenen beter improviseren. Nederlanders zijn nuchter. Zij zijn wat sprankelender en wat meer latino/mediterraan. Ik denk dat wij bijvoorbeeld kunnen leren van het improvisatievermogen van de Roemenen. Wij hebben soms meer moeite met het spontaan reageren op nieuwe ontwikkelingen.

Daarnaast zijn de Roemenen leergierig en willen ze graag weten hoe we denken. Hoe wij dingen doen en zaken oplossen. Nederlanders zijn wel vrij recht door zee in de aanpak. Daar moeten Roemenen altijd even aan wennen. Maar ze vinden het ook wel mooi. Ze kunnen daarmee ook vaststellen dat we geen verborgen agenda hebben. Er is wederzijds vertrouwen en dat werkt goed. Ik hoorde gisteren nog van Nederlandse ondernemers dat ze zeer tevreden zijn over de drive van hun Roemeense medewerkers. Dat wordt mede toegeschreven aan het aanvullende karakter van onze mentaliteiten'.

### *U bent bij ISDC op bezoek geweest?*

'Erg leuk was dat. Ik vond het een inspirerende omgeving. Veel jonge mensen en dat straalde er vanaf. Ze gaan op een hele ontspannen en prettige manier met elkaar om. Ik vond er enorm veel ambitie en motivatie uit spreken. Ze gaven ook aan dat ze prettig werken en veel verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgen. Dat ze gestimuleerd worden in het creatief zoeken naar oplossingen voor softwareproblemen. De sfeer is goed. Dat kun je bijna proeven als je rondloopt. Het is goede zaak om werknemers te hebben die dat waarderen. Die trots zijn op het bedrijf en niet voor 100 euro direct elders gaan werken, omdat ze met plezier naar hun werk gaan'.

### *Gaat u zelf eigenlijk met plezier naar uw werk?*

Jazeker. Komt dat in jullie boekje? Haha!

### **Eén bedrijfscultuur**

Door de jarenlange samenwerking tussen ISDC Nederland en ISDC Roemenië is er sprake van één bedrijfscultuur. Door deze ruime ervaring worden cultuurverschillen nooit een probleem en zijn de culturen vooral complementair.

Met name ten aanzien van de machtsafstand zijn de ISDC'ers in Cluj-Napoca erg veranderd door het contact met Nederlanders. Vooral het management is door de jarenlange ervaring gewend geraakt aan Nederlandse openheid en transparantie. Zoals Sergiu Damian het verwoordt: 'We hebben al heel veel ervaring in "Dealing with the Dutch".' Volgens Pallab Bagchi is het voor het ontstaan van één cultuur heel belangrijk geweest dat de Roemenen in de beginfase vaak en lang naar Nederland kwamen. 'Dan werkten ze heel direct met Nederlanders. Daardoor leerden ze hoe wij met klanten omgaan. Hoe de klant ons soms bekritiseert, maar ook hoe wij zo nu en dan de klant bekritisieren'.

Nieuwe werknemers worden niet alleen geselecteerd op uitstekende technische vaardigheden. Ze moeten ook binnen de cultuur passen en vastberaden zijn zich te ontwikkelen in hun carrière. Na indiensttreding worden ze actief getraind om vragen te stellen en eventueel nee te zeggen wanneer een verzoek van een klant of leidinggevende niet mogelijk is. Mocht er soms toch twijfel bestaan of bepaalde informatie goed is overgekomen, dan geeft cultuurtrainer Josette de Goede het advies om de andere persoon te laten samenvatten wat er gezegd is. Zelfs bij communicatie tussen twee mensen uit dezelfde cultuur is het volgens haar goed om dit op deze manier te checken.

### **De Roemeen is de broer van het woud (Românul e frate cu codrul)**

Roemenië is een ideale vakantiebestemming. Het land herbergt interessante steden, mysterieuze middeleeuwse kastelen en ongerepte natuur. Vooral in de bergen en het bos voelt de Roemeen zich op zijn best. Vaak nodigen Roemenen hun buitenlandse gasten dan ook uit om een dagje door de wildernis te 'wandelen'. Vaak betekent dit echter klimmen en klauteren. Terwijl daarbij de Roemeen als 'broer van het woud' geheel in zijn element is, kan de Nederlander wel eens doodsangsten uitstaan. Ondanks dat heeft Roemenië als vakantieland veel te bieden. De geschiktheid van het land als vakantiebestemming, in combinatie met de gastvrijheid van de Roemenen, heeft dan ook het volgende gezegde in het leven geroepen: 'Kom als toerist en vertrek als vriend'.



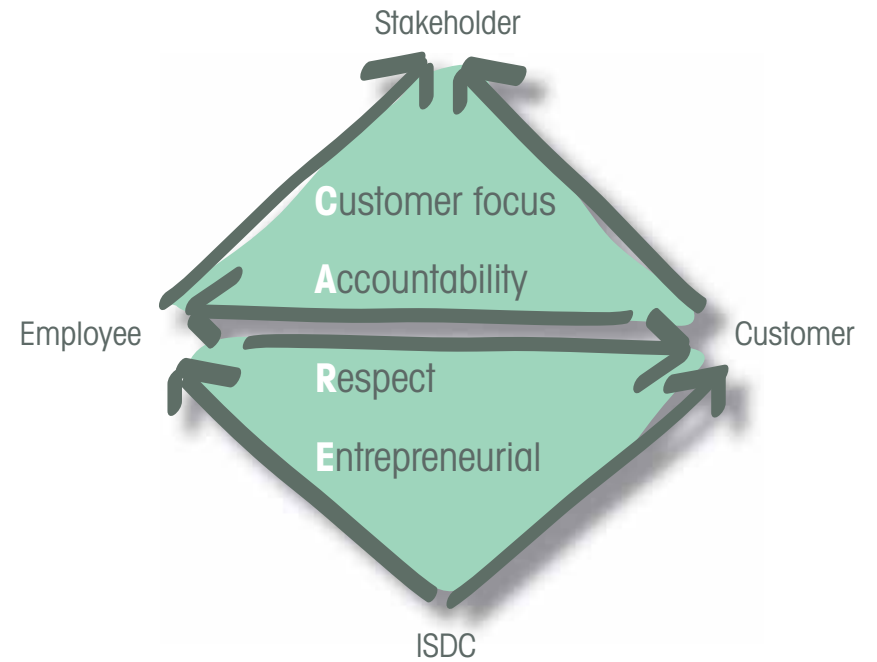
## Facilitated Nearshore

De nearshore ontwikkelaars van ISDC fungeren als flexibel verlengstuk van de huidige ICT-organisatie van de klant. Deze laatste stuurt hen inhoudelijk aan en ISDC neemt alle operationele zorgen uit handen. Op die manier kan de klant zich volledig concentreren op de projecten. Door de keuze voor Roemenië geniet hij van alle voordelen die nearshore biedt. Met name applicatie-ontwikkelpromen die veel samenwerking en interactie vragen, hebben baat bij zo klein mogelijke verschillen in afstand, cultuur en tijd. Roemenië voldoet aan deze eisen. De samenwerking met ISDC kan, afhankelijk van de behoeften, verschillende vormen aannemen. Binnen het Facilitated Nearshore model onderscheidt ISDC meerdere soorten van samenwerking: variërend van het inhuren van ad-hoc nearshore capaciteit tot het opbouwen van een eigen nearshore team van de klant.

## Projecten

Naast het ontwikkelen van bedrijfskritische maatwerkapplicaties heeft ISDC zich in de loop der jaren ook gespecialiseerd in de ontwikkeling van Enterprise Information Portals (EIP) en het uitvoeren van omvangrijke integratieprojecten (EAI). Het bedrijf richt zich op de strategie van de klant en de bijdrage daaraan. Bewezen Return On Investment (ROI) en Time to Market zijn voor veel klanten de reden om de relatie met ISDC te continueren. In Nederland beschikt het IT-bedrijf over een zeer ervaren team van functioneel en technisch specialisten. De consultants, architecten en project managers van ISDC zijn gespecialiseerd in het doorgronden, verbeteren en automatiseren van complexe logistieke, administratieve en financiële bedrijfsprocessen. De ontwikkelcapaciteit van ISDC Roemenië wordt, waar mogelijk, door ISDC Nederland ingezet. Zo profiteren klanten hoe dan ook van de Roemeense organisatie.

Het schema hiernaast geeft de bedrijfscultuur van ISDC weer. Het woord waar het hierbij om draait is CARE (zorgen): 'ISDC must CARE for their customers and employees. The employees should CARE for their customers. As the customers will CARE for "performing" employees. If this flow is working, it will Care for the stakeholders'. Door deze bedrijfscultuur wil ISDC de medewerkers aan zich binden en uitdagen om zichzelf te ontwikkelen. Verantwoordelijkheid durven nemen en dragen is daarbij van groot belang. De gemotiveerde 'ontwikkelde' werknemers gaan respectvol met de klant en elkaar om, met als doel de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn. (Jan Bruggeman).



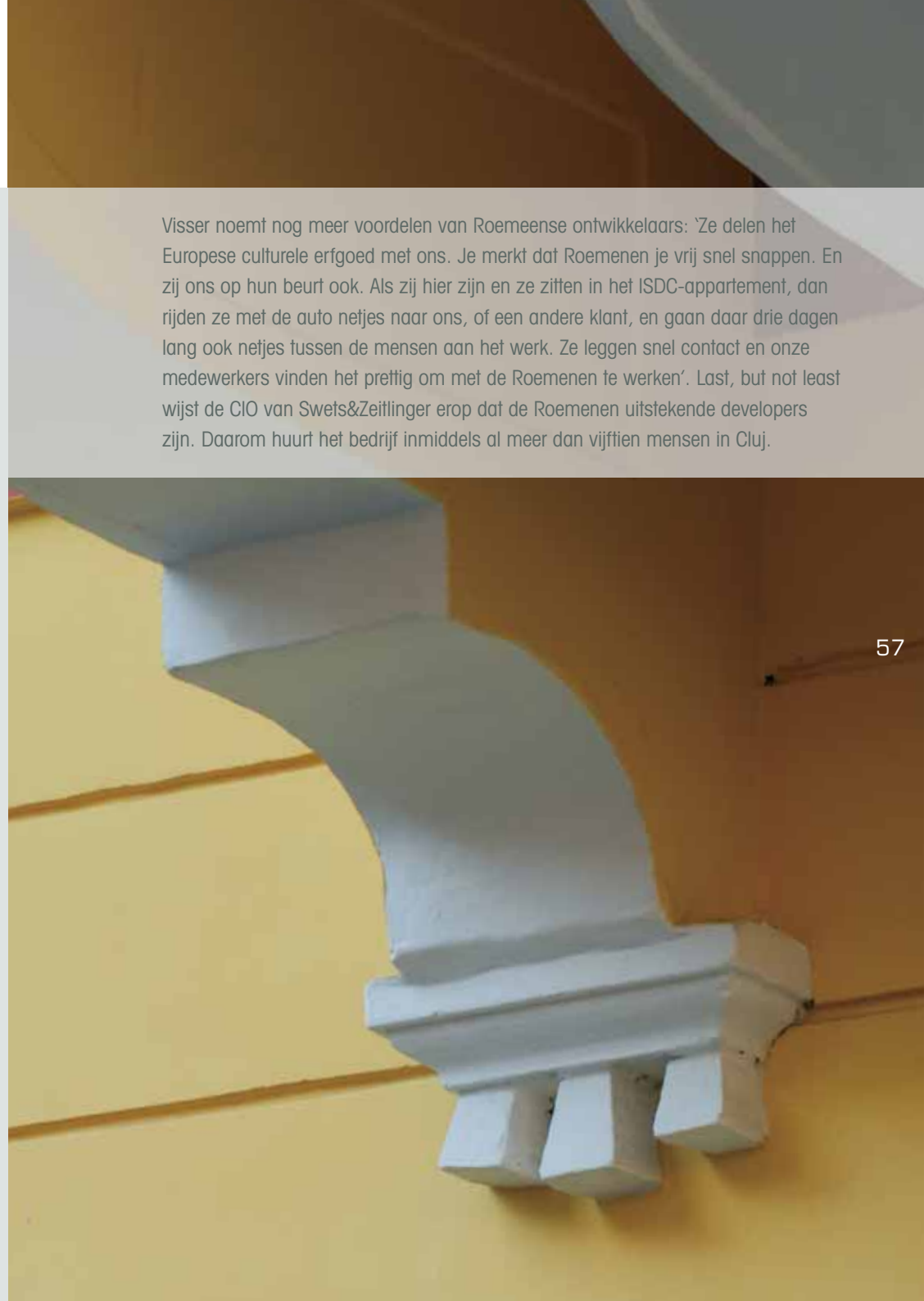
**Flexibiliteit is een must**

Uitgeverij Swets&Zeitlinger uit Lisse was de eerste klant die gebruik maakte van het offshore-concept van ISDC, Facilitated Nearshore (Roemeense ontwikkelaars vormen een flexibel verlengstuk van de ICT-organisatie van de klant. De klant stuurt de ontwikkelaars inhoudelijk aan, ISDC zorgt voor alle operationele zaken zoals werving, selectie, training en alle benodigde faciliteiten). Na een slechte ervaring met een groot IT-bedrijf, waarmee Swets een contract op basis van fixed-price/fixed-date had, wilde Chief Information Officer (CIO) Bob Visser meer flexibiliteit. Daarnaast wilde hij af van een rigide klant-leveranciersrelatie, en in plaats daarvan een samenwerking op basis van partnerschap. Visser verklaart waarom: 'Net als vele andere organisaties zijn wij als bedrijf niet zo ontzettend professioneel waar het het goed van tevoren definiëren van onze wensen betreft. Dan moet je softwareontwikkelingmethode flexibel zijn. Daarom zag ik ook geen heil in een echte harde projectvorm. We willen wel de resources hebben en zelf aansturen, maar ons geen zorgen hoeven maken over het people management'.

In 2004 kwam Bob Visser in contact met ISDC. Wat hem meteen aansprak was het feit dat zijn wensen serieus werden genomen. Voordat Swets echter besloot met ISDC in zee te gaan, liet het bedrijf een medewerkster polshoogte nemen in Roemenië. 'Zij kwam heel enthousiast terug. Ze vertelde dat de Roemenen hartstikke serieus zijn. Daarnaast zag ze dat ze niet uitgebuit werden, zoals je soms hebt in goedkopere landen, maar dat het een heel betrouwbaar, degelijk en op continuïteit gericht bedrijf was'.

Bob Visser koos ook voor Roemenië, omdat hij het Verre Oosten niet geschikt vond. Vooral communicatie met de mensen daar is volgens hem erg lastig. Daarnaast is de manier waarop hij samenwerkt met ISDC, namelijk het op flexibele basis gebruikmaken van Roemenen, in bijvoorbeeld India voor hem niet mogelijk. 'Dan moet je toch weer meer naar fixed-price/fixed-date, waarbij je volstrekt van tevoren je specificaties dichttimmert. Daarnaast is er het probleem van de tijdzones, waardoor je altijd mensen in de avond of nacht moet laten werken. Daar komt het reisprobleem nog bij. Wij hebben nu vrij regelmatig mensen uit Roemenië over de vloer in Lisse. En onze developers en architecten gaan geregeld naar Cluj toe. Als je dat in India wilt kan goedkoop al heel gauw duurkoop worden'.

Visser noemt nog meer voordelen van Roemeense ontwikkelaars: 'Ze delen het Europese culturele erfgoed met ons. Je merkt dat Roemenen je vrij snel snappen. En zij ons op hun beurt ook. Als zij hier zijn en ze zitten in het ISDC-appartement, dan rijden ze met de auto netjes naar ons, of een andere klant, en gaan daar drie dagen lang ook netjes tussen de mensen aan het werk. Ze leggen snel contact en onze medewerkers vinden het prettig om met de Roemenen te werken'. Last, but not least wijst de CIO van Swets&Zeitlinger erop dat de Roemenen uitstekende developers zijn. Daarom huurt het bedrijf inmiddels al meer dan vijftien mensen in Cluj.





## Nearshoring Roemenië: Kansen en Mogelijkheden

In Roemenië heeft ISDC de kans en de mogelijkheid gevonden om kwalitatief hoogwaardige maatwerkapplicaties voor een eerlijke prijs te laten produceren. Waar het om maatwerk gaat, is nearshoring naar Roemenië de beste keuze door het kleine verschil in afstand, tijd en cultuur. De verschillen die er wel zijn, heeft ISDC door zijn jarenlange ervaring in haar voordeel weten om te buigen. Daardoor vullen Roemenen en Nederlanders elkaar perfect aan. De hoogopgeleide en goedgemotiveerde IT-specialisten die uit de universiteiten stromen, garanderen ook in de toekomst een ruim aanbod van betaalbare kwaliteit. Met de toekomstige krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt is EU-land Roemenië daarom een perfecte nearshore-bestemming. Veel klanten van het eerste uur doen nog steeds zaken met ISDC. Een dergelijke loyaliteit is uniek en bewijst dat het bedrijf een structurele oplossing biedt voor het tekort aan gekwalificeerd ICT-personeel in Nederland. ISDC is dus een betrouwbare nearshore-partner met ruime ervaring.

## Literatuurlijst

- Beulen, Erik J.J.**, Offshore outsourcing (Den Haag 2005).
- Beulen, Erik**, Uitbesteding van IT-dienstverlening (Den Haag 2002).
- Bos, Jan Willem en Jacques Neeven**, Democratisering aan de Donau.  
Roemenië na de revolutie van 1989 (Amsterdam 1997).
- Bos, Jan Willem**, Roemenië landenreeks (Amsterdam 2001).
- Carmel, Erran en Paul Tjia**, Offshoring Information Technology.  
Sourcing and outsourcing to a global workforce (Cambridge 2005).
- Castellan, Georges**, Geschiedenis van Roemenië (Parijs 1994).
- Commissie van de Europese Gemeenschappen**, Uitbreiding van de EU. Bulgarije en Roemenië. Uitgebreid monitoringverslag 2005 over de stand van de voorbereidingen voor het lidmaatschap van de Europese Unie (Brussel 2005).
- Damian, Oana**, IT and software industry awareness on human resources market.  
Market survey (Cluj-Napoca 2006).
- Delen, Guus red. (Atos KPMG Consulting)**, World Class IT.  
Praktijkgids ICT-sourcing (s-Hertogenbosch 2003).
- Delen, Guus**, Decision- en controlfactoren voor sourcing van IT (Zaltbommel 2005).
- Hofstede, Geert**, Managementtheorieën in verschillende culturen.  
Een reis rond de wereld met aandacht voor nationale culturen, managementpraktijken en managementtheorieën (Schoonhoven 1993).
- International Research Project 2005**, Hungary & Romania: functioning market economies? (Rotterdam 2005).
- Ionescu-Heroiu, Marcel**, Information Technology Districts and underdeveloped regions (Cluj-Napoca 2006).
- Mol, Michael J., Rob J.M. van Tulder, Paul R. Beije**, Global Sourcing: Fad or Fact? (Rotterdam 2002).
- Riet, Sven van de**, Research Note. Offshore: de realiteit van een wereldwijde werkplaats.  
Impact van offshore op de Nederlandse IT-organisatie (Amsterdam 2006).
- Trekant Partners**, ICT (out) sourcingstrategieën in de praktijk. Een case study (Utrecht 2002).
- Vossestein, Jacob**, Dealing with the Dutch (Amsterdam 2004).
- Zoon, Cees**, Het laatste bal van de vampier. Roemenië en de erfenis van Ceausescu (Amsterdam 1990).
- Management Team**, ICT. De beste ICT-bedrijven in Nederland Editie 2006 (Juni 2006).
- Management Team**, Offshoringgids (23 september 2005).
- Outsource Magazine** jaargang 2006, nr. 1 t/m 4.

- 'De wedergeboorte van maatwerk', in: **ComputerPartner nummer 7** (6 april 2004).
- 'Het avontuur van Ondernemerschap' (April 2006), <http://www.baakacademy.nl>
- 'Keuze voor Roemenië, puur toeval', in: **Automatisering Gids** (9 juli 2004).
- 'Krapte op de arbeidsmarkt is terug', in: **Computable nummer 8** (24 februari 2006).
- 'Offshore is geen kostenreductie alleen', in: **MT ICT Gids** (juni 2006).
- 'Over de muur', in: **FEM Business** (26 november 2005).

## Internet

- [www.isdc.nl](http://www.isdc.nl)
- [www.cio.com/archive/031506/schrage.html](http://www.cio.com/archive/031506/schrage.html)
- [www.digitalboardroom.com](http://www.digitalboardroom.com)
- [www.gpic.nl](http://www.gpic.nl)
- [www.mihaieminescutrust.org](http://www.mihaieminescutrust.org)
- <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/index.htm>
- [www.evd.nl](http://www.evd.nl)
- [www.outsourcemagazine.nl](http://www.outsourcemagazine.nl)
- [www.mariromani.ro](http://www.mariromani.ro)
- [www landenweb.net/Roemenië](http://www landenweb.net/Roemenië)
- [www.mt.nl](http://www.mt.nl)
- [www.vpro.nl/programma/tegenlicht/afleveringen/26031884](http://www.vpro.nl/programma/tegenlicht/afleveringen/26031884)
- [www.hdd.dds.nl/content/geschiedenis\\_bekendepersonen.htm](http://www.hdd.dds.nl/content/geschiedenis_bekendepersonen.htm)
- [www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Making\\_Offshore\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf)
- [www.smh.com.au/news/Next/Outsourcing-Just-do-it/2005/02/14/1108229893533.html](http://www.smh.com.au/news/Next/Outsourcing-Just-do-it/2005/02/14/1108229893533.html)



#### **Auteur Michiel Ytsma (1983)**

Studeerde geschiedenis te Groningen en verdiepte zich in de bestuurskunde. Zijn belangstelling gaat vooral uit naar de economische en politieke geschiedenis. In 2005 publiceerde hij samen met zijn vader *De geschiedenis van het facility management*.

Voor het schrijven van *Van avontuur tot strategie. Nearshoring Roemenië: Kansen en mogelijkheden* verbleef Michiel Ytsma in 2006 een aantal maanden in Roemenië. Gedurende deze periode raakte hij erg gecharmeerd van het land en zijn bevolking. "Kom als toerist en vertrek als vriend" ging voor mij zeker op', vat hij dan ook zijn ervaringen samen.

#### **Met dank aan:**

Josefette de Goede, Sipke de Hoop, Rik Peters, Thialda Tabak, Wessel Ytsma, Sietske Ytsma, Peter Ytsma, Dennis Deletant, Melinda Mitu, Igor B. Josephus Jiffa, Jaap Werner, Ana Maria Stan, Bob Visser, Crymhyde Galos, Paul Tjia en Simona Motogna.

Alle medewerkers van ISDC Roemenië en ISDC Nederland.

Ontwerp: Elly van Nes, studiobas.com

Fotografie: Bas van der Heide

Druk: Reproka Visuele Communicatie



iSDC!

ISDC BV

Laapersveld 43

1213 VB Hilversum

T 035 623 80 15

F 035 623 79 83

E [info@isdc.nl](mailto:info@isdc.nl)

W [www.isdc.nl](http://www.isdc.nl)