



Offshore sourcing: de voordelen voor ontwikkelingslanden

*Voordelen,
interne
succesfactoren
en mvo*

Over de voordelen van offshore sourcing voor bedrijven die daar gebruik van maken, is al veel geschreven. Maar ook voor de ontwikkelingslanden waar de bedrijven werk laten uitvoeren, heeft het voordelen. Tijd dus om eens te kijken naar dit aspect van offshore sourcing. Daarnaast komen ook de interne succesfactoren van landen actief in de offshoresector en de aandacht voor offshore sourcing in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen aan bod.

Paul Tjia

De belangstelling voor offshore sourcing, het laten uitvoeren van werkzaamheden in landen met lagere loonkosten, groeit sterk. Dankzij offshore sourcing, of offshoring, kunnen westerse bedrijven fors op de kosten besparen en krijgen ze toegang tot IT-specialisten die in het westen soms schaars zijn. Maar ook voor ontwikkelingslanden biedt deze moderne bedrijfstak verschillende voordelen: het is een aantrekkelijke groeisector die zorgt voor hooggeschoolde werkgelegenheid, buitenlandse valuta en nieuwe investeringen. Een groot aantal ontwikkelingslanden probeert daarom het voorbeeld van het succesvolle India na te volgen.

Interesse voor offshore sourcing

Ruim twintig jaar geleden kwamen de eerste Nederlandse organisaties in aanraking met het fenomeen offshore sourcing: het laten uitvoeren van werkzaamheden in landen met lagere loonkosten. Voor grote ondernemingen is deze

manier van werken nu gemeengoed geworden. Bekende namen op dit gebied zijn ABN AMRO, Aegon, ING, KLM, KPN, Exact en Cordys. Ook steeds meer kleinere en middelgrote bedrijven zijn betrokken bij offshoring. Het kan hierbij onder meer gaan om applicatieontwikkeling (nieuwbouw en onderhoud van programmatuur), het testen van software, het maken van computergames en cartoons, data-entry en digitalisering, het laten uitvoeren van administratief werk en boekhoudwerk, en contactcenterdiensten (Nederlandstalig). Hiervoor kan er een eigen vestiging in het buitenland worden opgezet (captive center), maar bedrijven kunnen ook uitbesteden naar lokale dienstverleners: ITO (IT outsourcing) en BPO (business process outsourcing).

Hoewel de laatste jaren de nearshorelanden (in Centraal- en Oost-Europa) opkomen, wordt het meeste werk nog steeds verricht in ontwikkelingslanden. Koploper is India, en dit land produceert per jaar al voor ongeveer 1 miljard dollar

Samenvatting

Een offshoresector biedt veel voordelen voor ontwikkelingslanden, zoals werkgelegenheid, inkomsten, professionalisering van het nationale bedrijfsleven, stimulering van de binnenlandse economie en sociaal-maatschappelijke verbeteringen. Er zijn acht succesfactoren te noemen voor succesvolle offshorelanden, waaronder de beschikbaarheid van human capital, actief overheidsbeleid en een goede technische infrastructuur.

aan software voor Nederlandse klanten. Andere Aziatische bestemmingen zijn onder meer Sri Lanka, Thailand, Maleisië, Vietnam, Indonesië, de Filippijnen en China. Nederlandse projecten worden ook uitgevoerd in Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en zelfs in Afrika.

Over de voordelen van offshoring is al veel geschreven: het biedt de mogelijkheid tot een fors kostenvoordeel, er kan gebruik worden gemaakt van grote aantallen (in Nederland soms schaarse) IT-specialisten, het zorgt voor flexibiliteit, producten kunnen sneller worden ontwikkeld, het vergroot het innovatievermogen, het verlengt de werkdag dankzij het principe van 'follow the sun', het geeft toegang tot nieuwe afzetmarkten, et cetera. Een offshoresector biedt echter ook veel voordelen voor ontwikkelingslanden. Veel van deze landen zijn nu actief aan het proberen het voorbeeld van het succesvolle India na te volgen. India, eens bekend als het land van extreme armoede, is uitgegroeid tot een IT-supermacht. De belangrijkste softwarebedrijven, waaronder Microsoft, Oracle, SAP en IBM, gebruiken Indiase softwarecentra om hun producten te ontwikkelen. Indiase IT-dienstverleners concurreren succesvol met firma's uit de geïndustrialiseerde

landen. India's grootste bedrijf is TCS (Tata Consultancy Services), dat meer dan 143.000 werknemers telt en 140 kantoren heeft in 40 landen. Ook zijn de Indiërs op overnamepad: Infosys nam in 2007 de BPO-activiteiten van Philips over, die worden uitgevoerd in vestigingen in Polen, India en Thailand.

Groeiend aantal ontwikkelingslanden actief in offshoring

Een groot aantal ontwikkelingslanden is nu bezig een eigen IT- en BPO-exportindustrie op te bouwen, waaronder sommige van de armste landen van de wereld, zoals Oeganda, Kenia, Bangladesh en Nepal. Andere landen, waaronder Afghanistan, Myanmar, Liberia en Rwanda, treffen voorbereidingen om een eigen offshoresector op te bouwen.

We kunnen deze ontwikkelingslanden in verschillende groepen indelen. De hoofdrolspelers zijn de 'mature exporting nations' (zie figuur 1), waarin India gezelschap heeft gekregen van China. De belangstelling voor dit laatste land groeit zeer sterk, mede vanwege zijn aantrekkelijke binnenlandse markt. China is het enige land dat op termijn een serieuze concurrent voor India kan worden. De ontwikkelingslanden die IT- en BPO-gerelateerde diensten exporteren zijn in drie groepen in te delen, gebaseerd op de volgende drie criteria: de volwassenheid van de lokale industrie, de mate van clustering en de omvang van de exporten.

- *Volwassenheid* betreft de ervaring die een land heeft met het exporteren van de diensten. India werkt al decennialang voor buitenlandse klanten en lokale bedrijven kunnen vaak bogen op zeer veel IT-kennis (zowel technisch als functioneel) en offshore-ervaring. Voor de landen in groep 2 is dat meestal veel minder het geval: zij zijn pas vanaf het midden van de jaren negentig begonnen met het aanbieden van offshorediensten.
- *Clustering* heeft betrekking op de kritische massa van de ondernemingen die zich met

groep	landen
groep 1 mature exporting nations	<ul style="list-style-type: none"> • vanaf jaren 90: India • nieuwkomer vanaf 2000: China
groep 2 emerging exporting nations	<ul style="list-style-type: none"> • Brazilië, Costa Rica, Mexico, Filippijnen, Maleisië, Sri Lanka, Pakistan, Egypte, Vietnam, Bangladesh, Zuid-Afrika
groep 3 infant stage exporting nations	<ul style="list-style-type: none"> • Cuba, El Salvador, Jordanië, Palestina, Indonesië, Noord-Korea en 20 à 30 andere landen
niet-deelnemend non-competing	<ul style="list-style-type: none"> • De rest van de minst ontwikkelde landen, waaronder een groot deel van Afrika. Deze landen hebben weinig of geen exportgerichte IT- en BPO-sector

Figuur 1. Indeling van ontwikkelingslanden die software en IT-diensten exporteren



exporten bezighouden. Landen in groep 1 kennen honderden, en soms wel duizenden, bedrijven die IT- en BPO-diensten exporteren. Dit grote aanbod zorgt ervoor dat de meeste benodigde kennis wel in zo'n land te vinden is. Clustering betreft ook de aanwezigheid van ondersteunende diensten, zoals universiteiten, trainingsinstituten en adviesbureaus.

- *Exportomzet* beschrijft de prestatie van de landen. India, de belangrijkste offshorespeler, exporteert per jaar al voor meer dan 50 miljard dollar aan IT- en BPO-diensten. Op termijn kan software en IT uitgroeien tot een van de belangrijkste exportsectoren van India; een bijzondere prestatie voor dit ontwikkelingsland.

De landen in groep 1 zijn de 'mature exporting nations', met zeer veel ondernemingen die op grote schaal diensten verrichten voor het buitenland en daar ook eigen vestigingen openen.

De landen in groep 2 worden de 'emerging exporting nations' genoemd. Deze hebben al een behoorlijke offshore-industrie, met een export van 25 tot 200 miljoen dollar per jaar. Ze beschikken over clusters van IT-bedrijven in belangrijke steden of in technologieparken. Er zijn tientallen ondernemingen die voor buitenlandse klanten werken, hoewel het er soms minder dan honderd zijn. Dit kunnen lokale ondernemingen zijn, of afdelingen van multinationals. De sterkste offshorelanden binnen deze groep zijn Brazilië, Mexico en de Filippijnen.

De landen in groep 3 zijn de 'infant stage exporting nations': hun invloed op de wereldmarkt is nog minimaal.

Sommige overheden stimuleren actief de opbouw van een eigen offshore-industrie. De lokale bedrijven zijn meestal nog klein en het management is niet altijd professioneel. Het zal nog jaren duren voordat dit zal verbeteren en het gebrek aan politieke stabiliteit in sommige van deze landen is hierbij een negatieve factor. Dit neemt niet weg dat de lokale mogelijkheden soms verrassend goed kunnen zijn. Het zijn vooral kleinere en middelgrote Nederlandse bedrijven die de mogelijkheden in landen van deze groep onderzoeken.

Voordelen van offshoresector voor ontwikkelingslanden

Het opzetten van een exportgeoriënteerde IT- en BPO-sector vereist, vergeleken met veel andere industrieën, relatief weinig kapitaal. Het werk is arbeidsintensief en dat maakt het uitermate aantrekkelijk voor ontwikkelingslanden. Laten we enkele voordelen van een offshoresector eens nader bekijken.

Werkgelegenheid

Werkloosheid is een zeer groot probleem voor ontwikkelingslanden. Zelfs het volgen van een universitaire opleiding biedt geen garantie voor een baan. Een voorbeeld hiervan is Kenia, waar maar liefst 75 procent van alle IT-afgestudeerden geen baan in hun studierichting kan vinden: de lokale markt biedt te weinig mogelijkheden. Een op de export gerichte sector kan dan uitkomst bieden. In India biedt de offshore-industrie al werkgelegenheid aan meer dan 1 miljoen mensen (en het aantal indirecte banen bedraagt ruim het dubbele). In Bangladesh geeft deze industrie werk aan 20.000 mensen, in de Filippijnen zijn er meer dan 500.000 mensen werkzaam (met name in callcenters) en in Zuid-Afrika zijn er meer dan honderd callcenters, met in totaal meer dan 80.000 werknemers.

Het aanbieden van offshorediensten is niet voorbehouden aan grote landen. De werkgelegenheid in callcenters in de kleinere Caraïbische landen zoals de Dominicaanse Republiek, Jamaica en Barbados groeide naar meer dan 33.000 banen. Spaanstalige diensten worden aangeboden vanuit Nicaragua, Costa Rica en Colombia. Afrikaanse landen zoals Marokko, Senegal en Tunesië bieden Franstalige diensten aan.

»Een IT-exportsector heeft een positief effect op de binnenlandse IT-sector«

Inkomsten

Een extra voordeel is dat het gaat om – voor lokale begrippen – goedbetaald werk. De export van diensten kan daarom een belangrijke bron van buitenlandse valuta zijn. India is op dit gebied opnieuw een spectaculair voorbeeld. De Indiase offshore-industrie begon pas in 1973, toen TCS (Tata Consultancy Services) begon te werken voor Burroughs. Rond 1983 bedroeg de export van IT-diensten nog slechts 18 miljoen dollar. Vijftien-

tig jaar later, in 2008, bedroeg die al 43,3 miljard dollar. De BPO-exporten liggen rond de 12 miljard dollar. Deze enorme groei is nu verantwoordelijk voor 20 procent van de Indiase exporten.

Verbeteringen in het nationale bedrijfsleven

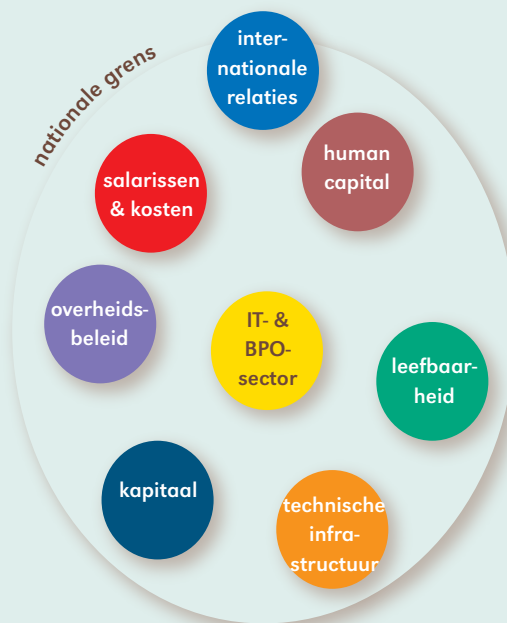
Voor de grotere dienstverleners zorgen voor goede werkomstandigheden in moderne kantoren met airconditioning. Werknemers genieten diverse voordelen, zoals gratis maaltijden, gezondheidszorg en bedrijfsvervoer. In een traditioneel land als India speelt het onderscheid op basis van religie, sekse en kaste in de IT-sector veel minder dan elders in het land. IT-bedrijven zijn ook minder hiërarchisch georganiseerd, met meer ruimte voor participatie van medewerkers. Deze moderne industrie is dan ook een aantrekkelijke white-collarsector en populair onder afgestudeerde jongeren. Dit is een groot verschil met landen zoals Nederland, waar de jeugd veel minder geïnteresseerd is in een loopbaan in de IT.

Ook op andere manieren professionaliseren offshoredienstenaanbieders, onder meer door het overnemen van internationale standaarden. Denk hierbij aan accountingstandaarden zoals GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), corporate governance, kwaliteitsstandaarden zoals ISO 9001, CMM (Capability Maturity Model) en Six Sigma. Contactcenters gebruiken de nieuwe standaard COPC (Customer Operations Performance Center).

Andere economische en sociale invloeden

Een IT-exportsector heeft een positief effect op de binnenlandse IT-sector. Het werken aan projecten voor buitenlandse klanten is een vorm van *knowledge transfer* van de rijke landen naar de ontwikkelingslanden, en deze kennis kan ook lokaal gebruikt gaan worden. Een offshore-industrie stimuleert ook investeringen in infrastructuur, zoals telecommunicatie, en zorgt verder voor vraag naar een groot aantal diensten, zoals in training, transport, bouw, boekhouding, hotels en juridische diensten. Ook zorgt de vraag naar geschoolde medewerkers voor investeringen in (hogere) onderwijs en gespecialiseerde trainingen. Als resultaat hiervan is het nu mogelijk geavanceerde (en langdurige) IT-trainingen te volgen in landen als India en Kenia; de kosten hiervoor zijn (ondanks de reis- en verblijfkosten) beduidend lager dan in Nederland – waarbij het niveau van de opleiding even hoog is.

De welvaart die door een offshore-industrie wordt gecreëerd, maakt sommige locaties extra aantrek-



Figuur 2. Het Oval Model

(bron: Tjia & Carmel, 2007)

kelijk, omdat de leefbaarheid (*quality of life*) beter wordt: het aanbod van winkels wordt groter, het uitgaansleven wordt beter, et cetera. Hierdoor wordt het gemakkelijker om nieuwe buitenlandse klanten aan te trekken. Een voorbeeld hiervan is Bangalore, dat de bijnaam 'het Silicon Valley van India' heeft gekregen.

Ontwikkelingslanden: interne succesfactoren

Elk ontwikkelingsland heeft specifieke sterke en zwakke punten. Uit onderzoek is gebleken dat succesvolle offshorebestemmingen goed scoren op acht factoren. Deze factoren, die per land verschillen, zijn weergegeven in het 'Oval Model' in figuur 2.

Human capital

De beschikbaarheid van *human capital* is de belangrijkste succesfactor van een land en is afhankelijk van de kwaliteit van het beschikbare opleidingsaanbod. Het hoeft hierbij niet altijd te gaan om mensen met een opleiding in specifieke IT-vakken, ook studenten met een andere technische achtergrond kunnen inzetbaar zijn. In tegenstelling tot Nederland komen in landen zoals India, China en de Filippijnen elk jaar zeer grote aantallen afgestudeerden de arbeidsmarkt op; ook veel andere ontwikkelingslanden kennen een ruim personeelsaanbod.



Overheidsbeleid

Overheden in verschillende ontwikkelingslanden, waaronder Costa Rica, Kenia, Bangladesh en Vietnam, zijn met actief beleid bezig de eigen IT- en BPO-sector te versterken. Hetzelfde geldt voor de Chinese overheid. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om specifieke regelgeving, het verstrekken van (belasting)voordelen, het verminderen van de bureaucratie en het opzetten van stimuleringsprogramma's. Met name investeren in opleidingen en educatie is een belangrijke taak van de overheid. Dit geldt ook op het gebied van de infrastructuur, zoals het beschikbaar stellen van goede en goedkope telecommunicatiesystemen en het bouwen van IT-parken. Sommige overheden voeren promotieprogramma's uit, met als doel het land meer bekendheid te geven in het buitenland.

Salarissen en kosten

De grote salarisverschillen met de westerse wereld staan centraal in het succes van ontwikkelingslanden. Het succesvolle India, waar de lonen stijgen, ondervindt op zijn beurt al concurrentie van goedkopere landen, zoals Indonesië, Vietnam en Noord-Korea. Ook binnen sommige landen zelf zien we een trend richting goedkopere locaties. In China kiezen klanten niet meer voor Sjanghai of Beijing, maar vestigen zich in Dalian of Chengdu.

Lokale IT- en BPO-sector

Grote landen kennen een offshoresector van honderden, en soms wel duizenden, bedrijven. De toegang tot vakbekwame resources zorgt ervoor dat bedrijven zich vestigen in geografische clusters. Deze zijn vaak geconcentreerd in een aantal grote steden of bij universiteiten en in IT-parken. Het blijkt dat in zulke clusters de beste mensen te vinden zijn. Ook is de infrastructuur er vaak beter, zoals in de vorm van moderne IT-parken. Een voorbeeld hiervan is India: een enkele stad, Bangalore, trekt ongeveer 30 procent van alle buitenlandse IT-investeringen aan. Andere bekende IT-centra in India zijn Mumbai, Hyderabad, Delhi-Gurgaon en Chennai. In Indonesië zijn clusters te vinden in Jakarta, Bandung en Yogyakarta. In deze clusters zijn ook ondersteunende diensten beschikbaar, zoals van universiteiten, trainingsinstituten en adviesbureaus.

Daarnaast tellen grote landen tientallen secundaire steden met een significante IT- en BPO-sector. In andere ontwikkelingslanden vinden we de relevante dienstverleners alleen in de hoofdstad.

Technische infrastructuur

Het gaat hierbij om de beschikbaarheid van met name elektriciteit en telecommunicatie. Dit kan, zeker in ontwikkelingslanden, een probleem zijn. Niet in alle landen is de stroomtoevoer gegarandeerd en soms zullen er aparte maatregelen genomen moeten worden. Moderne en snelle telecommunicatie is ook niet altijd beschikbaar, terwijl de tarieven hoog kunnen zijn. In het geval van callcenters kunnen de kosten voor telecommunicatie dan tot 40 procent van de totale kosten vormen. De rol van een overheid is hierbij cruciaal, onder andere bij de opzet van IT-parken. Deze zijn al in veel landen te vinden, zoals in Mauritius. Hier wordt Ebene CyberCity gecreëerd, met onder meer een Cyber Tower van twaalf verdiepingen. Het eiland is al succesvol in het aantrekken van buitenlandse IT- en BPO-investeringen. In Egypte, aan de rand van Caïro, wordt Smart Village aangelegd. Deze locatie moet werkgelegenheid gaan bieden aan meer dan 35.000 mensen.

Internationale relaties

Tussen individuen, bedrijven en landen kunnen relaties ontstaan, onder andere vanwege geografische, culturele, historische of taalgerelateerde redenen. Het effectief gebruiken van deze relaties

Noord-Korea zoekt steun

Noord-Korea is een van de meest gesloten landen ter wereld en de Koude Oorlog is er nog merkbaar. Het land is desalniettemin bezig een exportgeoriënteerde IT-sector op te bouwen en heeft al een naam opgebouwd als producent van tekenfilms en computergames. Op verschillende terreinen heeft het land behoefte aan buitenlandse ondersteuning, vooral op het gebied van training. Nederlandse IT-bedrijven worden daarom in het kader van een mvo-project uitgenodigd om voor kortere tijd personeel naar Pyongyang te sturen. Trainers zijn er van harte welkom en er kunnen trainingen gegeven worden op verschillende gebieden, onder andere het managen van IT-projecten, het testen van software, softwarekwaliteit, juridische aspecten / intellectual property rights en (export)marketing. Wilt u een dergelijke unieke ervaring meemaken? Neem dan contact op met de auteur van dit artikel.

is een belangrijke succesfactor bij het opzetten van een offshore-industrie. Het feit dat India en de Filippijnen historische en taalkundige banden hebben met de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, heeft duidelijk bijgedragen tot hun zakelijke successen. Voor Nederland speelt deze voorkeur veel minder een rol: onze 'traditionele' locaties zoals Suriname of Indonesië zijn nog nauwelijks in trek als offshorebestemmingen. De uitzondering is waar het gaat om business process outsourcing: vanwege de beheersing van de Nederlandse taal worden in Suriname nu administratieve centra en callcenters opgezet; dit geldt in mindere mate ook voor Zuid-Afrika.

Kapitaal

De beschikbaarheid van kapitaal is van invloed op de ontwikkeling van een lokale IT- en BPO-industrie. Met name de grote Indiase bedrijven hebben geen moeite meer om kapitaal aan te trekken en staan op aandelenbeurzen genoteerd. Voor kleinere en middelgrote organisaties is dit lastiger. Voor westerse investeerders biedt deze sector dan ook kansen. De Nederlandse investeerder TBL heeft onder meer deelnames genomen in een Engelstalig callcenter en in een Oracle-dienstverlener in Nairobi, Kenia.

Leefbaarheid

Al eerder is genoemd dat de manier waarop in een land geleefd en gewoond kan worden, mede bepalend is voor het aantrekken van buitenlandse klanten. Een aantrekkelijke en hoogwaardige leef-

omgeving zorgt er tevens voor dat lokaal personeel in het land blijft en niet wil emigreren. Bij steden gaat het om de kwaliteit van de locatie (natuurschoon, recreatie, voorzieningen) en een schoon milieu.

Specifieke mvo-aandacht voor offshoring

Er zijn verschillende Nederlandse ontwikkelingsorganisaties met een specifieke interesse in IT, met als belangrijkste het IICD (International Institute for Communication and Development) in Den Haag, opgericht door het ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking. De offshoresector in ontwikkelingslanden heeft bij hen nog geen aandacht gekregen, maar dit zou kunnen veranderen vanwege het aspect van werkgelegenheid.

Ook het nieuwe concept van 'social outsourcing' zou een verbinding kunnen betekenen tussen de werelden van het bedrijfsleven en de ontwikkelingssector. In dit model worden IT- of BPO-diensten uitbesteed naar de allerarmste landen, of ze worden uitgevoerd in arme gemeenschappen of door mensen uit de meest gemarginaliseerde groepen. Een voorbeeld van deze 'fair trade' in IT- en BPO-diensten is te vinden India, waar de deelstaat Kerala de oprichting van bedrijfjes gefaciliteerd heeft voor voorheen werkloze en arme vrouwen. Zij verrichten nu opdrachten voor de lokale overheid, op het gebied van data-entry en het digitaliseren van overheidsdocumenten.

Enkele Nederlandse ontwikkelingsorganisaties tonen wel al specifieke belangstelling voor de

Proefprojecten voor Palestina

Vanwege het conflict met Israël en de belemmeringen om naar het buitenland te reizen is het moeilijk voor Palestina om zich economisch te ontwikkelen. Het maken van software is echter onafhankelijk van deze hindernissen en het land positioneert zich nu als een alternatieve nearshorebestemming. PITA, de Palestijnse IT-associatie, telt al bijna honderd dienstverleners. Een scala aan IT-vaardigheden is er beschikbaar, waarbij de loonkosten lager liggen dan in India of China. Enkele grote lokale bedrijven werken reeds voor buitenlandse klanten, onder meer uit het Midden-Oosten en de Verenigde Staten (waaronder HP en Cisco). Zelfs sommige IT-ondernemers uit Israël laten er software ontwikkelen. De samenwerking met ons land is nog beperkt, en bedrijven worden van harte uitgenodigd proefprojecten in dit bijzondere land te overwegen. Palestina kan ook worden gebruikt als gateway naar het Midden-Oosten: voor lokalisering van software en om te onderzoeken of er in de regio een markt is voor Nederlandse IT-producten en -diensten.



offshoresector van ontwikkelingslanden. Een voorbeeld hiervan is Hivos, met een aparte ICT & Media-afdeling. Zij hebben kortgeleden een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheden tot ondersteuning van de IT- en BPO-sector in Kenia.

Medewerkers van verschillende Nederlandse IT-bedrijven zijn in het kader van mvo reeds betrokken bij projecten in ontwikkelingslanden. Ze zijn onder meer werkzaam voor Accenture, Capgemini, Atos Origin, InterAccess, Logica en Ordina. Het gaat hierbij om verschillende activiteiten, waaronder het bouwen van scholen en ziekenhuizen, het verzorgen van trainingen, het assisteren bij lokale IT-projecten en het doneren en installeren van tweedehands computers. De focus ligt hierbij (nog) niet op het versterken van de lokale offshoresector, maar hier lijkt wel verandering in te komen. IBM Nederland was in 2009 gastheer voor een reeks Afrika-evenementen, waarbij ook een bijeenkomst gewijd was aan de mogelijkheden om IT-werk te laten uitvoeren in Afrika. Eind 2009 verzorgden medewerkers van het Derde Wereld Fonds van Atos Origin een offshoregerelateerd project: zij gingen naar Liberia om in de hoofdstad Monrovia IT-gerelateerde trainingen te verzorgen. De bedoeling hiervan was ook om lokale IT-bedrijven in staat te stellen in de toekomst offshorediensten te kunnen aanbieden. Daarnaast zijn ook de Rijksuniversiteit Groningen en de TU Delft actief in het ontwikkelen van netwerkinfrastructuren in ontwikkelingslanden.

Literatuur

- A.T. Kearney (2009). *The Shifting Geography of Offshoring. The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index*. Chicago: A.T. Kearney.
- Carmel, E. (2003). The New Software Exporting Nations: Success Factors. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Volume 13, 4, pp. 1-12, www.ejisdc.org/ojs2/index.php/ejisdc/issue/view/73.
- Everest Research Institute (2008). Ready to compete: South Africa's BPO capabilities in the financial services sector.
- Gereffi, G., M. Castillo & K. Fernandez-Stark (2009). *The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America*. Inter-American Development Bank.
- Nicholson, B. & S. Sahay (2005). Human Resource Development Policy in the Context of Software Exports: Case Evidence from Costa Rica. *Development Informatics Working Paper No. 23*.
- Tjia, P. (2007). Offshoring naar Azië. *Outsource Magazine*, nr. 3, 2007.
- Tjia, P. (2009). Ontwikkelingen in offshore bestemmingen. *Outsource Magazine Jaarboek 2009*.
- Tjia, P. & E. Carmel (2007). *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge University Press.
- UNCTAD (2009). *Information Economy Report 2009: Trends and Outlook in Turbulent Times*.

Paul Tjia

is oprichter van GPI Consultancy, een adviesbureau op het gebied van offshore sourcing. E-mail: paul@gpic.nl