

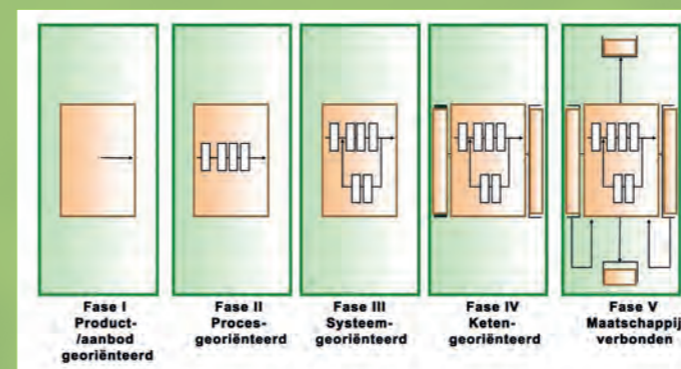


Jos Vervoort (AvW2):  
**ERP als katalysator voor organisatieontwikkeling**

Corporaties hebben de ambitie zich te ontwikkelen van activiteit-georiënteerde organisaties naar keten-georiënteerde organisaties. Het risico bestaat dat daarbij een aantal proces- en systeem georiënteerde randvoorwaarden onvoldoende worden ingevuld. Dat zegt **Jos Vervoort**, directeur van adviesbureau **AvW2**, dat corporaties ondersteunt in de transformatieopgave. Een gesprek over de rol van ERP als katalysator voor organisatieontwikkeling.

**Wat is jouw visie op ERP bij woningcorporaties?**

De introductie van ERP hoort bij organisaties die de doorontwikkeling maken van activiteitgericht werken naar procesgericht werken. Dit alles binnen de grenzen van de eigen organisatie. Het INK-managementmodel (zie afbeelding) noemt dit de ontwikkeling van fase 1 naar fase 2. Fase 3 in dit model is het systeemgericht werken en fase 4 ketengericht werken. In fase 4 is het gehele proces, zowel binnen als buiten de organisatiegrenzen, in beeld en in de grip.



Corporaties zijn lange tijd een fase 1 organisatie geweest. Maar door de politieke druk van buiten en door het nieuwe elan in de top van de organisaties, ligt het ambitieniveau van vrijwel elke organisatie op de ketengerichte organisatie (fase 4). Het gevolg is een versnelde ontwikkeling vanuit fase 1 naar 4 waarbij er soms onvoldoende tijd is om randvoorwaarden van de tussenliggende fasen te borgen.

ERP past bij de ontwikkeling die corporaties doormaken en brengt de mogelijkheid voor een betere grip op de schaarse middelen van de organisatie. Concreet betekent het dat een goed werkend ERP-systeem een instrument is voor bestuur en directie voor het sturen op de beheer- en onderhoudskosten.

**Welke trends neem jij waar en wat is jouw verklaring daarvoor?**

De belangrijkste trend binnen het thema ERP is de integratie binnen de waardeketen, zowel voorwaarts als achterwaarts, behorend bij een fase 4 organisatie. De toepassing van ICT-portalen zorgen ervoor dat zowel huurders als leveranciers actief kunnen participeren en transacties kunnen verrichten in de klantprocessen die rechtstreeks in het ERP-systeem worden verwerkt.

Een aandachtspunt bij deze ontwikkeling is de snelheid waarmee de ketenintegratie momenteel wordt doorgevoerd. Het risico bestaat dat een aantal randvoorwaarden voor de ketengerichte organisatie - het proces- en systeemgericht werken dat geïmplementeerd en geborgd moeten worden in fase 2 en 3 - onvoldoende worden ingevuld. Deze voorwaarden

zitten op de gebieden sturing, processen, systemen en menselijk gedrag. Het is mijn geloof en visie dat deze zaken niet los van elkaar gezien kunnen worden.

**In de hoogtijdagen waren meer dan tien ERP-leveranciers al dan niet succesvol actief in de kleine corporatiesector. Nieuwkomers slagen er niet of nauwelijks in om voet aan de grond te krijgen, maar ook wereldstandaarden lijken corporaties niet per definitie voor eeuwig aan zich te kunnen binden. Hoe verklaar je dat?**

Er is door 'end of life' van ERP-oplossingen of door onvrede over de prestaties van het ERP-product en de dienstverlening van de leverancier bereidheid om over te stappen naar een nieuwe ERP-leverancier. Die bereidheid om over te stappen maakt dat er kansen liggen voor bestaande en nieuwe leveranciers om hun marktaandeel te vergroten. Maar voor elke markt geldt dat toetreden als nieuwe partij niet eenvoudig is, dat is voor de corporatiesector niet anders. Voor elke nieuwe leverancier is het van belang om zijn onderscheidend vermogen zichtbaar te vertalen in het product, de organisatie en de dienstverlening.

De ontwikkelingen in de corporatiesector gaan hard en als leverancier moet je een branchespecialist zijn om het verschil te maken. Je moet in staat zijn om organisatievraagstukken te vertalen naar de implementatie- en ontwikkeling van de software. Dat betekent dat je softwareontwikkelaars, applicatieconsultants en business consultants nodig hebt om dit adequaat aan te pakken. En daarnaast nog een organisatie die dit kan besturen en doorontwikkelen. Voor de gevestigde leveranciers is dit al een behoorlijke opgave, voor de nieuwkomers is dit nog groter.

**Geloof je in een 'one fits all' ERP-systeem, nu corporaties zich weer massaal op hun kerntaak richten?**

Ik denk dat de verschillen in de producten niet dusdanig groot zijn om op strategisch niveau het verschil te maken voor een corporatie. Ik geloof daarom zeker in een 'one fits all' gedachte. Sterker nog, we zijn bij een aantal corporaties in Zeeland en West-Brabant bezig met een gezamenlijke ERP-implementatie. Het hoger liggende doel van deze corporaties is kostenverlaging door samenwerking en het ERP-project is één van de pijlers. Het resultaat is een zoveel als mogelijk uniforme inrichting, één ERP-beheerorganisatie en de mogelijkheid om medewerkers uit te wisselen door een vrijwel gelijke werkwijze.

Een dergelijk concept zou ook op een grotere schaal toegepast kunnen worden, waarbij het uiteraard wenselijk is om in de totale markt meerdere ERP-leveranciers te behouden voor een gezonde marktwerking. ■