

# [ERP brengt snelheid en efficiëntie]

— Artsen Zonder Grenzen selecteert ERP-pakket —

**In wezen verschillen non-profit organisaties niet van klassieke bedrijven. Ze werken beide volgens een bekende economische wetmatigheid: minimale input, maximale output. Ook een non-profit organisatie als Artsen Zonder Grenzen zal dus haar best doen om de beschikbare middelen op een zo efficiënt mogelijke manier in te zetten. Alleen zijn die middelen hier afkomstig van donoren en is het doel niet het genereren van winst, maar het helpen van mensen in nood. Voor het overige hebben ook non-profit organisaties bedrijfsprocessen die om de zoveel tijd aan optimalisering toe zijn en speelt ook bij hen de ondersteuning via geavanceerde informatietechnologie een steeds grotere rol. Zo denkt ook Artsen Zonder Grenzen Nederland erover. De organisatie was aan nieuwe systemen voor personeelsbeheer en financiën toe, stelde vast dat ERP (Enterprise Resource Planning) daarvoor een ideale oplossing zou zijn, en schakelde het Vlaamse Maze Consult in om de selectie van het meest geschikte ERP-pakket te begeleiden.**

- Artsen Zonder Grenzen heeft vijf organisaties die op een zelfstandige manier, maar in onderlinge samenwerking humanitaire projecten uitvoeren. De hoofdkantoren zijn gevestigd in België, Nederland, Frankrijk, Spanje en Zwitserland. Daarnaast worden die organisaties ondersteund door nog eens dertien kantoren – verspreid over de hele wereld – die een bijdrage leveren aan de werving van vrijwilligers en fondsen, aan voorlichting en pleitbezorging. De doelstelling van de organisatie is hulp te verlenen aan slachtoffers van conflicten en rampen. De Nederlandse tak van Artsen Zonder Grenzen zendt jaarlijks ruim zeventienhonderd medewerkers uit. Het gaat om artsen, verplegers, logistieke en financiële coördinatoren. In de projectlanden voeren zij samen met duizenden lokale medewerkers de hulpverlening uit. Op het kantoor in Amsterdam werken nog eens honderdvijftig mensen die de projecten coördineren en ondersteunen, en die verantwoordelijk zijn voor de werving van nieuwe vrijwilligers, de voorlichting en de fondsenwerving. De kosten van de werking van de organisatie en de huma-

nitaire acties worden in de eerste plaats gefinancierd met giften van particuliere donoren. Maar er komt ook geld vanwege de overheid en instellingen als de Nationale Postcode Loterij. Zestig procent van alle projecten vindt in Afrika plaats.

Voor IT is bij hulporganisaties als Artsen Zonder Grenzen doorgaans een grote rol weggelegd. Het succes van een actie valt of staat immers met de snelheid waarmee Artsen Zonder Grenzen op een noodgeval kan reageren. De kwaliteit van de gevoerde communicatie is dus van levensbelang. “E-mail is wat dat betreft echt een geschenk uit de hemel”, aldus Corine Mennink, IT-coördinator bij Artsen Zonder Grenzen Nederland. “Het werkt supersnel en is veel goedkoper dan de telefoon. Voor een informatie-intensieve organisatie als de onze is dat natuurlijk meegenomen. Maar de snelheid van de communicatie is één aspect, de kwaliteit van de boodschap een andere. Het is ook in die context dat we het ERP-project moeten plaatsen. Om het eenvoudig te

stellen, hadden we nood aan ERP omdat je via zo'n systeem al je info centraal kunt beheren, terwijl we nu met aparte systemen werken voor onder meer human resources en financiën. Werk je met een ERP-oplossing, dan moet je de gegevens maar één keer inbrengen, terwijl je ze wel voor allerlei verschillende zaken kunt inzetten." Met het ERP-pakket wil Artsen Zonder Grenzen tegelijk de lopende projecten, human resources en de inkoopactiviteiten beheren. Omwille van het intensieve e-mail gebruik binnen het bedrijf, en omdat de meeste projecten zich letterlijk aan de andere kant van de wereld bevinden, moest het pakket bovendien perfect uitgerust zijn met internettechnologie. "En ja, het klopt dat ERP niet bepaald een goedkope aangelegenheid is", geeft Mennink toe. "Sommige mensen stellen zich daarbij wellicht de vraag of het voor een organisatie als Artsen Zonder Grenzen wel opportuun is geld te besteden aan ERP. Wij vinden alvast van wel, omdat het systeem ons uiteindelijk enorm veel voordelen zal leveren. We zullen er uiteindelijk efficiënter ons werk mee kunnen doen. Voor gewone bedrijven brengt dat een grotere winst met zich mee. Voor Artsen Zonder Grenzen betekent het gewoon dat we met dezelfde middelen en fondsen meer projecten kunnen realiseren."

### Cijfermatige selectie

Artsen Zonder Grenzen heeft de selectie van het ERP-pakket alvast heel ernstig genomen. Nog voordat het bedrijf aan namen van leveranciers begon te denken, vonden intern gesprekken plaats met de mensen die het systeem uiteindelijk zouden gebruiken. Op basis van de interviews met die medewerkers stelde Artsen Zonder Grenzen een lijst op met de functionele facetten waarin het pakket minimaal moest voorzien. De samenwerking met Maze zorgde er dan verder voor dat de juiste methodes werden toegepast om die lijst in een hanteerbaar lastenboek om te zetten, en uiteindelijk tot de selectie van het juiste pakket te komen. "Tijdens de opstelling van het lastenboek hebben we ook veel over onszelf geleerd", aldus Mennink. "Dat kan ook niet anders. Voor je precies kunt verwoorden wat je van een softwarepakket verlangt, moet je de werking van je organisatie heel nauwkeurig in kaart brengen. Pas daarna kun je specificeren welke software je wil inzetten om die processen te ondersteunen." Toen de lijst met de gewenste functionaliteit eenmaal klaar was, bezorgde Artsen Zonder Grenzen het lastenboek aan de elf ERP-leveranciers die volgens eerder onderzoek mogelijk geschikt waren voor de job. De leveranciers moesten op hun beurt aan elk functioneel aspect een score toekennen. Op die manier gaven de leveranciers aan welke functionaliteit ze kunnen leveren en wat bij elk van die specifieke vereisten hun expertise is. Het werken op basis van scores – cijfers – maakte de interpretatie van die eerste onderzoeksrunde vrij makkelijk. "We hebben die elf leveranciers beoordeeld op basis van het cijfer dat ze aan de gevraagde functionaliteit toekenden", vertelt Mennink. "Op die manier konden we de *longlist* van elf bedrijven halveren, en gingen we met een *shortlist* van

vijf ERP-leveranciers aan de slag: J.D. Edwards, SAP, Oracle, Damgaard en PeopleSoft. De oplossingen van die partijen hebben we in een volgende stap van nabij op functionele mogelijkheden onderzocht. Uiteindelijk bleven we met twee mogelijkheden over: de e-Business Suite van Oracle en het pakket Axapta van Navision/Damgaard. Aan die twee leveranciers hebben we gevraagd voor ons een *business case* uit te werken."

Het is uit die cases dat Oracle voor Artsen Zonder Grenzen Nederland uiteindelijk als beste keuze naar voren is gekomen. Artsen Zonder Grenzen is namelijk een organisatie die per definitie projectmatig werkt. Van alle onderzochte leveranciers bleek Oracles functionaliteit voor projectbeheer uiteindelijk het beste aan te sluiten bij wat Artsen Zonder Grenzen daarvoor nodig heeft. Bovendien scoorde Oracle goed op human resources, finance en procurement. "Ook de prijs viel best mee", vult Mennink aan. "Want uiteraard is ook dat een factor die bij de keuze van een pakket meespeelt. Voorlopig heeft het feit dat wij een non-profit organisatie zijn nog niet in de onderhandelingen meegespeeld. We gaan uit van de situatie waarbij we – net zoals een andere klant van Oracle – de gewone prijs voor het pakket en voor de

### Onafhankelijke, snelle hulpverlening

In december 1971 richtte een groep Franse artsen Médecins Sans Frontières op. Ze hadden eerder ervaring opgedaan bij het Rode Kruis, maar wilden met hun nieuwe organisatie specifiek inspelen op de tekortkomingen van de internationale hulpverlening. Heel wat organisaties zagen hun activiteiten immers beknot of vertraagd door allerlei administratieve obstakels. Artsen Zonder Grenzen pakte de zaken enigszins anders aan. Zo was ze de eerste hulporganisatie die de media volop uitspeelde om het lot van slachtoffers van oorlogen en rampen aan de kaak te stellen. Tot de bekendste acties van Artsen Zonder Grenzen behoren onder meer de campagnes tijdens de oorlog in Vietnam, de hongersnood in Ethiopië, de opvang van Koerdische vluchtelingen tijdens de Golfoorlog, en acties in Rwanda-Burundi en Kosovo. Maar, Artsen Zonder Grenzen spant zich evenzeer in voor slachtoffers van conflicten en rampen die de wereldpers niet of niet meer halen: Angola, Tsjetsjenië, Bangladesh, Sierra Leone, Indonesië... In 1999 zag Artsen Zonder Grenzen z'n inspanningen wereldwijd erkend toen de organisatie de Nobelprijs voor de vrede kreeg uitgereikt.

implementatie moeten betalen. Maar uiteraard zullen we tijdens de verdere contractonderhandelingen wel even polsen of Oracle voor Artsen Zonder Grenzen geen speciaal gebaar wil stellen." Ondanks alles blijft de implementatie van een ERP-pakket een duur project. ►

Maar de voordelen van een goed werkende ERP zijn dan ook niet mis. Kwaliteit was voor Artsen Zonder Grenzen de belangrijkste vereiste. Zo moet de rapportering over projecten steeds heel correct verlopen.

### De kritische consultant

De rol van Maze Consult bij het ERP-selectietraject van Artsen Zonder Grenzen bestond erin te zorgen voor een goed uitgangspunt. De structuur van de organisatie moest met andere woorden duidelijk zijn. Alleen dan zijn immers de behoeften van de organisatie zichtbaar, en wordt het mogelijk daar functionele eisen aan te verbinden. De consultant moet zich dus niet alleen kritisch opstellen ten opzichte van de voorstellen van de leveranciers, maar in de eerste plaats ook tegenover de vragende partij. “Non-profit organisaties verschillen in feite niet zoveel van klassieke ondernemingen”, stelt Luc Leysen van Maze Consult. “Ook een non-profit organisatie wil met de beschikbare middelen een zo goed mogelijk resultaat bereiken. Het grote verschil ligt wellicht hierin dat je bij een non-profit organisatie per definitie met heel gemotiveerde mensen aan de slag gaat. Het zijn mensen die hun job op de eerste plaats met hun hart uitvoeren en niet constant aan hun portemonnee denken.” Maar precies daarom kan het in zo’n omgeving soms moeilijker zijn bepaalde knopen door te hakken. Het was dan ook aan Maze om structuur te brengen in de plannen en behoeften van Artsen Zonder Grenzen, de antwoorden van de ERP-leveranciers daarop aan de hand van een objectieve – cijfermatige – benadering weer te geven via de scores op het lastenboek, en Artsen Zonder Grenzen zodoende steeds dichterbij de ideale leverancier te brengen.

Eigen aan de organisatie is dat er een systeem nodig is dat ervoor zorgt dat die rapportering steeds op dezelfde manier gebeurt. Artsen Zonder Grenzen werkt immers grotendeels met vrijwilligers. Dat zijn mensen die vaak niet zo heel lang bij de organisatie blijven, of slechts tijdelijk bij een bepaald project betrokken zijn. Precies daarom moet de rapportering – onder meer aan de institutionele donoren – onafhankelijk kunnen verlopen van de persoon die op dat moment het systeem bestuurt.

### Snelheid en integratie

“We zullen sowieso voordeel halen uit de implementatie van de ERP-software”, weet Mennink. “De informatie wordt er veel directer mee aangewend, komt veel sneller op de juiste plek terecht. In ons vak is dat vaak letterlijk van levensbelang. Tot nog toe moesten we voor

human resources en voor finance noodgedwongen werken met systemen die onafhankelijk van elkaar, en met aparte databases draaien. Bovendien zijn die systemen intussen achterhaald. We moesten dus wel naar iets nieuws uitkijken. Maar we kwamen al snel tot de vaststelling dat het louter vervangen van de systemen door een modern human resources pakket en een moderne financiële oplossing niet toereikend zou zijn.” Het nieuwe financiële systeem moet immers in staat zijn de giften die bedoeld zijn voor een specifiek project uit elkaar te houden. Daarnaast beschikt Artsen Zonder Grenzen over een uitgebreide human resources afdeling die per project een massa gegevens over de vrijwilligers moet beheren, onder meer in verband de benodigde inentingen, visums, verzekeringen, gevarenpremies, enzovoort. Daar bovenop komt nog dat bij de uitvoering van de projecten nogal wat logistieke planning komt kijken. Dat ERP daarbij als ideale oplossing uit de bus kwam, is dan ook niet echt een verrassing.

### DVD

