

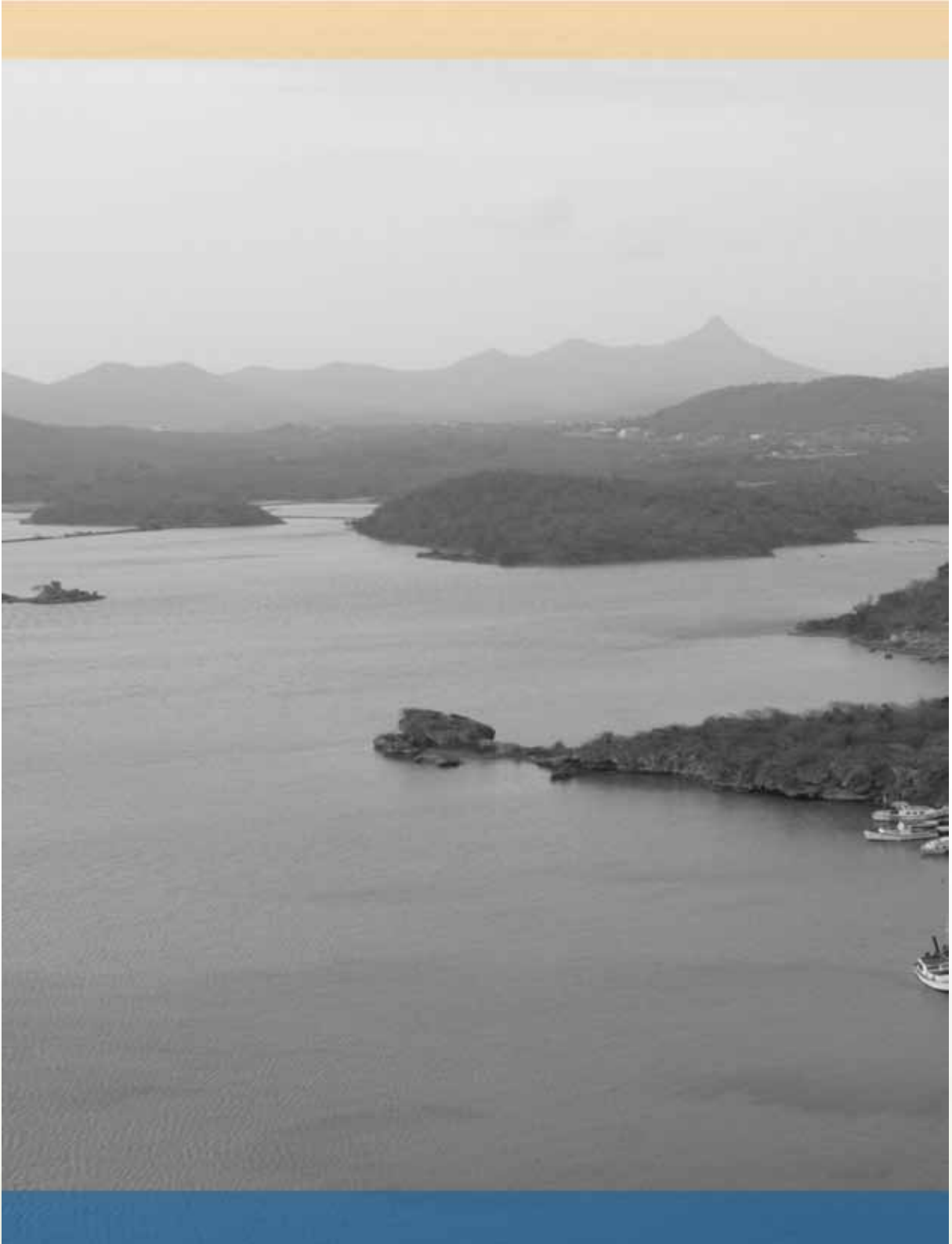


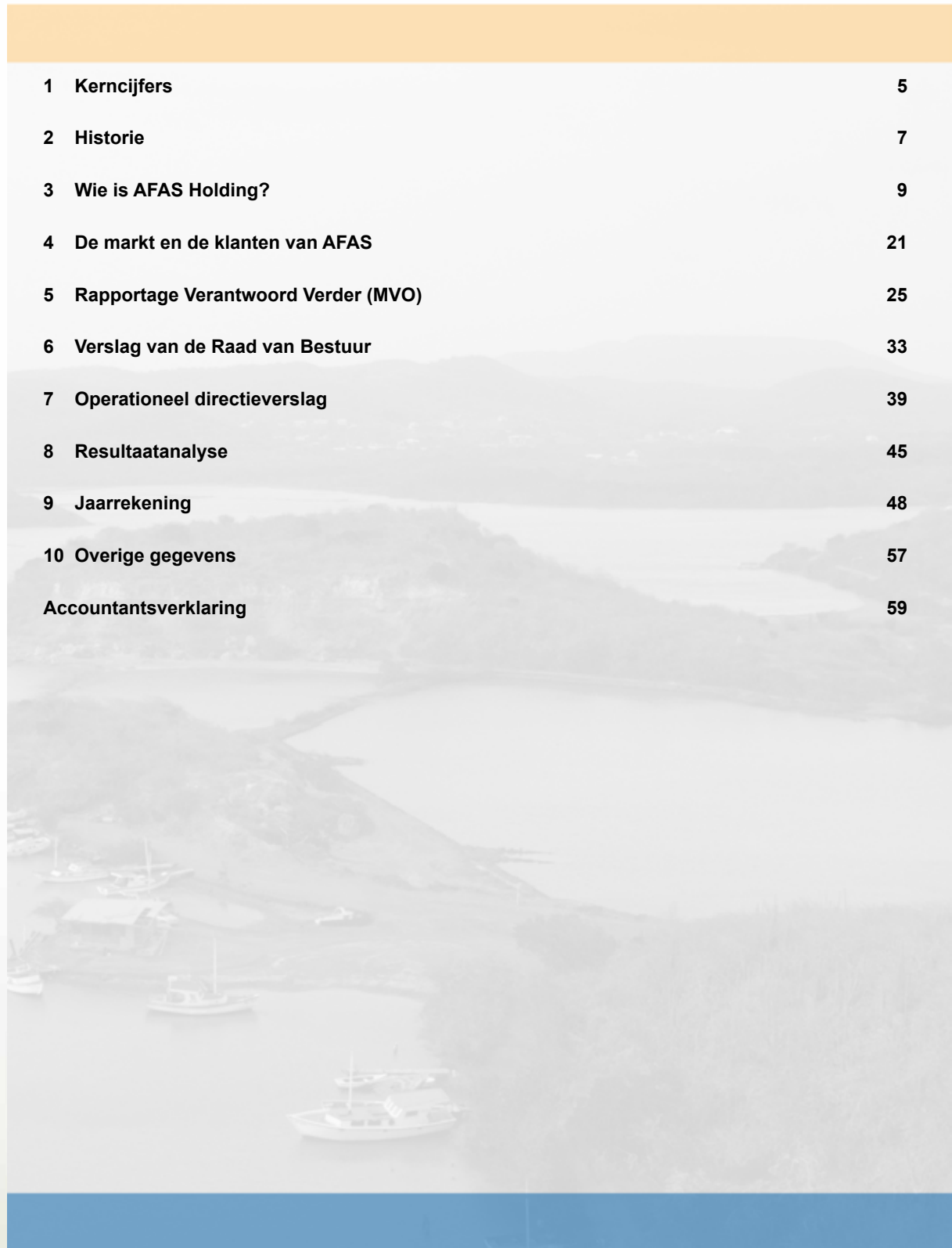
AFAS ERP Software

Geconsolideerd Jaarverslag 2008 AFAS Holding BV- Internet

PROFIT
2Gether







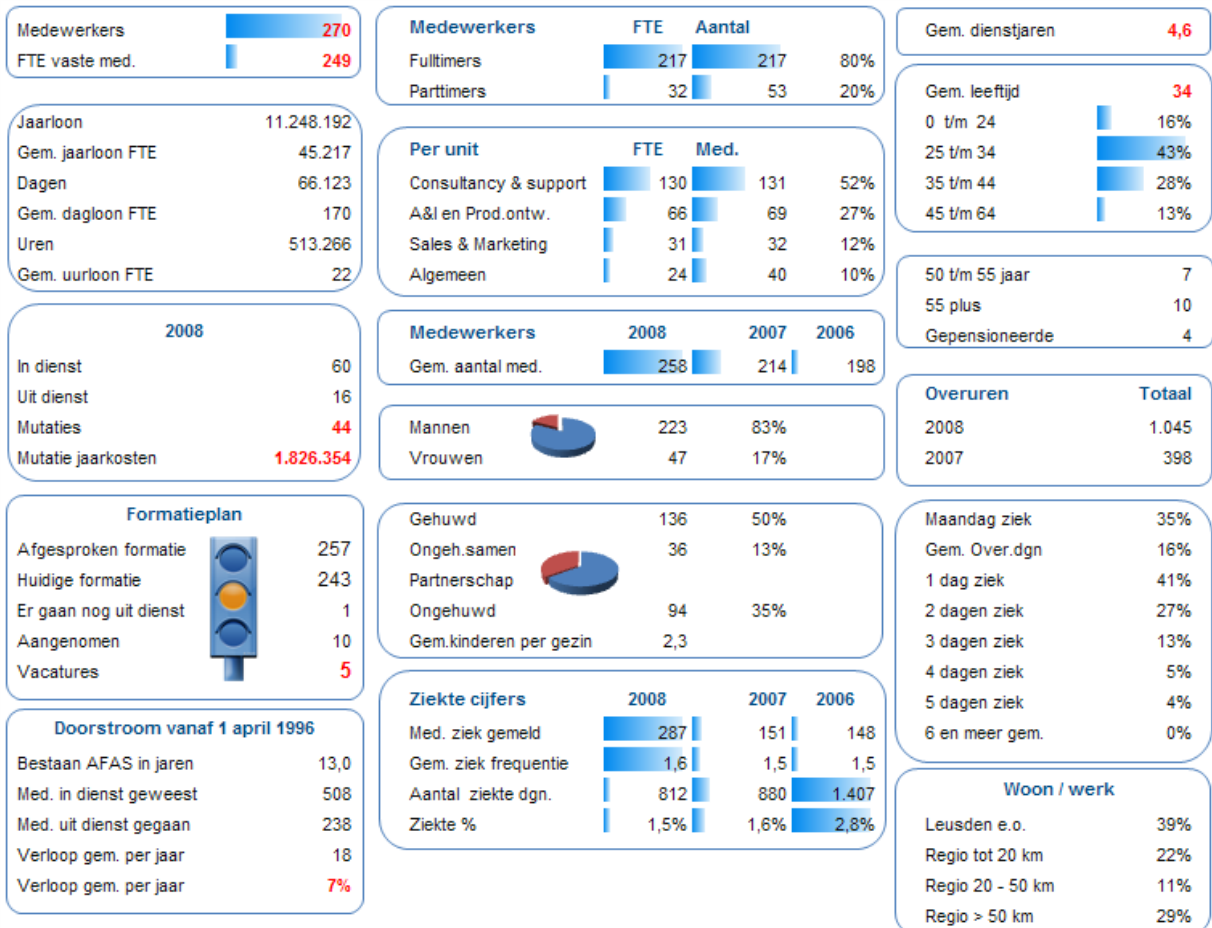
1	Kerncijfers	5
2	Historie	7
3	Wie is AFAS Holding?	9
4	De markt en de klanten van AFAS	21
5	Rapportage Verantwoord Verder (MVO)	25
6	Verslag van de Raad van Bestuur	33
7	Operationeel directieverslag	39
8	Resultaatanalyse	45
9	Jaarrekening	48
10	Overige gegevens	57
	Accountantsverklaring	59



1 KERNCIJFERS

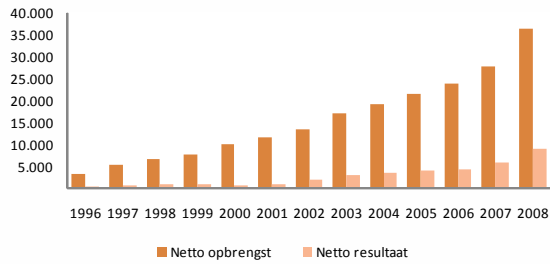
	2008	2007	2006	2005
Winst- en verliesrekening				
Netto-omzet	36.387	27.868	23.988	21.668
Bedrijfsresultaat	11.636	7.807	6.217	5.924
Nettoresultaat na belastingen	8.974	6.015	4.523	4.117
Omzetverdeling %				
Licentieomzet	41,7%	45,5%	48,4%	47,0%
Verkoopomzet	21,9%	21,3%	20,6%	23,3%
Aanvullende dienstverlening	36,4%	33,2%	31,0%	29,7%
Balans				
Werkkapitaal	6.497	2.575	352	2.230
Groepsvermogen	11.250	6.776	4.511	2.988
Solvabiliteit	79,1%	73,9%	64,2%	59,7%
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	9.852	6.754	4.954	4.486
Investerings	(575)	(658)	(3.824)	(279)
Ratio's				
Omzetgroei	30,6%	16,2%	10,7%	13,2%
Groei licentieomzet	19,7%	9,2%	14,0%	15,2%
Loonkosten in % omzet	37,4%	40,3%	40,7%	39,1%
Resultaat in % van de omzet	24,7%	21,6%	18,9%	19,0%
Winst per aandeel	0,60	0,40	0,30	0,27
Medewerkers				
Gemiddeld aantal FTE	227,3	200,0	185,0	163,0
Omzet per FTE	160,1	139,3	129,7	132,9
Loonkosten per FTE	59,9	56,1	52,7	52,0
Ziekteverzuim in %	1,5%	1,6%	3,0%	2,3%
Verantwoord Verder(MVO)				
KG papierverbruik per FTE	47,5	60,0	81,1	106,1
Energieverbruik (KW) per FTE	8.141	9.352	-	-
A, B en C label leaseauto's in %	89%	61%	-	-
-Waarvan hybride%	11%	-	-	-

AFAS Sociale cockpit

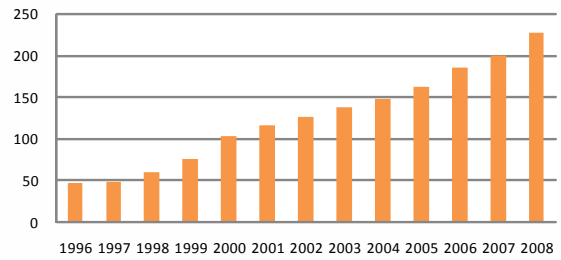


2 HISTORIE

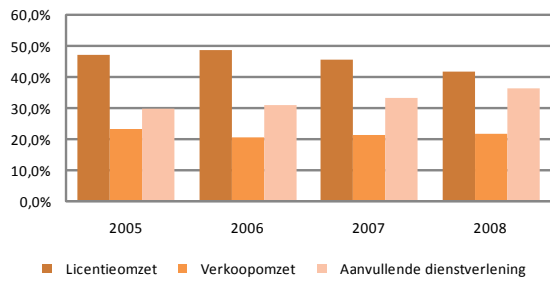
Omzethistorie



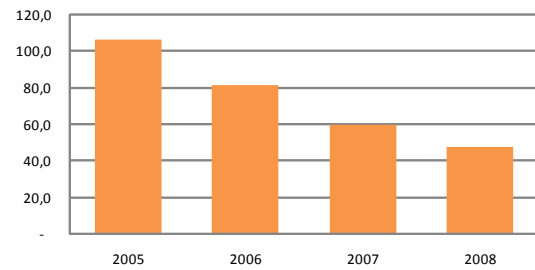
Gemiddeld aantal FTE



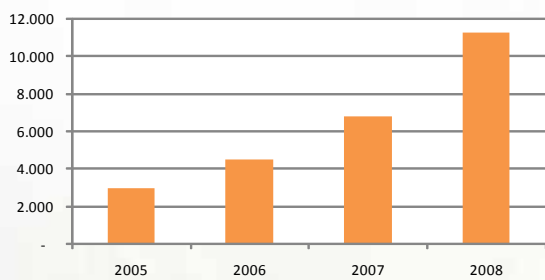
Omzetverdeling



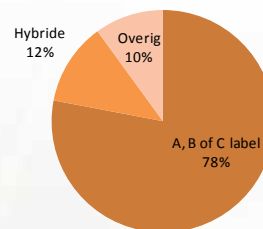
Papierverbruik



Groepsvermogen



Lease auto's





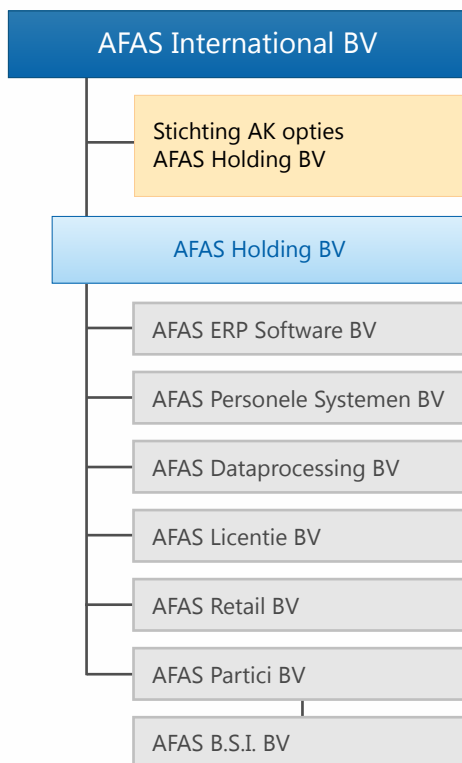


3

WIE IS AFAS HOLDING?

Vennootschapsstructuur

AFAS Holding BV is de moederverenootschap van een aantal vennoetschappen, waarin AFAS haar producten en diensten aanbiedt. De vennoetschapsstructuur ziet er als volgt uit:



AFAS treedt in het algemeen naar buiten vanuit één vennoetschap: AFAS ERP Software BV. De andere vennoetschappen worden alleen gebruikt voor bedrijfsspecifieke afspraken.

AFAS Business Software International BV (B.S.I.) is een op Curaçao gevestigde vennoetschap. Deze vennoetschap verkoopt de software van AFAS op de Nederlandse Antillen en Aruba.

AFAS Holding BV rapporteert over de totale groep; de individuele vennoetschappen rapporteren bij de Kamer van Koophandel volgens de wettelijke vereisten.

Eigenaren van de aandelen van AFAS Holding BV zijn AFAS International BV en de Stichting Administratiekantoor Opties AFAS Holding BV. Het belang van de Stichting is in 2008 gewijzigd.

Er zijn 100.000 certificaten ingekocht door uitdiensttreding en 137.500 certificaten verkocht. Het belang van de stichting is nu 7,6 %.

Het product dat AFAS ERP Software BV op de markt brengt heet AFAS Profit. Een naam die aangeeft wat AFAS met haar software bij klanten wil bereiken: een verhoging van het rendement!

Missie

In 1996 heeft AFAS een missie geformuleerd en sindsdien met kracht en enthousiasme gewerkt aan het verwezenlijken hiervan. Deze missie vormt de belangrijkste drive om gebruiksvriendelijke, geïntegreerde standaardsoftware te produceren, waarmee de klant het juiste gereedschap voor optimale automatisering in handen heeft. De droom om klanten optimaal te ondersteunen met een compleet, standaard, flexibel en geïntegreerd softwaresysteem, is gebaseerd op een perfecte technische architectuur. Aan deze droom heeft AFAS vanaf de start gedreven inhoud gegeven. De verleiding om van je missie en visie af te wijken is altijd groot. AFAS heeft hieraan niet toegegeven, mede door de duidelijke keuzes die er zijn gemaakt. Strategie is niet alleen zeggen wat je WEL doet, maar vooral ook wat je NIET doet (bron: Henry Porter).

Wat doet AFAS wel:

- We ontwikkelen standaardsoftware gebaseerd op onze missie.
- We maken software op basis van onze eigen architectuur (ANTA).
- We ontwikkelen alleen software op het Microsoft platform (Windows, Office, SQL Server).
- We leveren alleen diensten die nauw gelieerd zijn aan onze software.

Wat doet AFAS niet:

- We leveren géén hardware.
- We maken géén maatwerk
- We ondersteunen géén Unix, Linux, OSX, Novell, Nintendo etc.
- We leveren geen businessconsultancy, tenzij er sprake is van een directe verbinding met ons product.

De missie van AFAS is het ontwikkelen, verkopen en ondersteunen van één geïntegreerde, schaalbare administratieve totaaloplossing die aansluit bij de vraag vanuit de markt.

Ondernemings Procesbeheer(OPB)

Aangezien een organisatie niet is aan te sturen op basis van een missie alleen is door de oprichters van AFAS een eigen theorie ontwikkeld die Ondernemings Procesbeheer heet. De filosofie achter het begrip OPB® staat in uitgebreide vorm beschreven in het boek "De Kunst van Succesvol Ondernemen – op basis van Ondernemings Proces Beheer". Dit boek is beschikbaar via de boekhandel (ISBN: 90-13-01745-2).

Organisatiestructuur

De operationele leiding van AFAS is in handen van het directie-team dat rapporteert aan de Raad van Bestuur.

Op 1 januari 2009 is de organisatiestructuur aangepast. Bas van der Veldt is benoemd tot Algemeen Directeur (CEO) en Arnold Mars tot Financieel Directeur (CFO) van het concern. Beiden zijn statutair directeur.

Verantwoordelijkheden

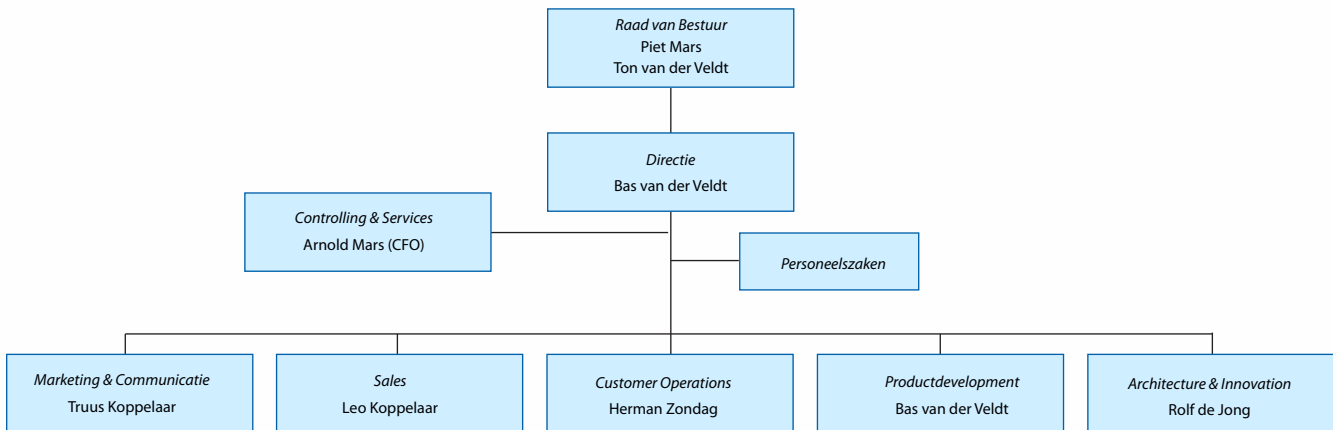
De verantwoordelijkheden per afdeling zijn als volgt gedefinieerd:

- De afdeling Sales is verantwoordelijk voor het realiseren van new business volgens het vastgestelde target en het behouden en uitbreiden van bestaande klanten.
- De afdeling Marketing & Communicatie is verantwoordelijk

voor het vergroten van de naamsbekendheid en het realiseren van voldoende afspraken voor de afdeling Sales.

- De afdeling Customer Operations is verantwoordelijk voor de aftersales: het implementeren van de software, het geven van cursussen en het ondersteunen van klanten na implementatie.
- De afdeling Productdevelopment houdt zich bezig met het ontwikkelen en onderhouden van AFAS Profit, op basis van klantwensen en marktonderzoek.
- De afdeling Architecture & Innovation is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de eigen productarchitectuur (ANTA) als basis voor de ontwikkeling van AFAS Profit.
- De afdeling Controlling & Services is verantwoordelijk voor alle interne processen binnen de onderneming. De borging van de processen in de systemen is steeds het uitgangspunt. De administratie is het gevolg van de processen en niet andersom! Onder de noemer services worden alle ondersteunende afdelingen geschaard.
- De afdeling Personeelszaken houdt zich bezig met werving, personeel-, pensioen-, en salarisadministratie, beheer van het wagenpark en het welzijn van de AFAS-medewerkers.





Klanten en klantbehoefte

De klanten van AFAS ERP Software BV zijn heel divers: van grote beursgenoteerde ondernemingen en accountantskantoren tot kleine (startende) organisaties. AFAS heeft op dit moment meer dan 10.000 klanten. Omdat AFAS Profit, de software van AFAS, een horizontale, schaalbare standaard-applicatie is, kan deze in de breedte van de markt worden aangeboden. De afdeling marketing heeft de doelgroepen gesegmenteerd, zodat communicatie op maat kan plaatsvinden. AFAS werkt klantgericht, niet klantafhankelijk! Een optimale klantgerichtheid is noodzakelijk om het logistieke proces perfect uit te kunnen voeren. In de praktijk betekent dit vasthouden aan de missie en organisatie-doelstellingen en je niet van de wijs laten brengen door individuele mogelijkheden. De visie met betrekking tot de markt en de positie van AFAS Profit is AFAS Profit voor iedere markt!

AFAS Profit voor iedere markt!

De marktpiramide geeft de primaire markten weer waarop AFAS zich focust. Uiteraard verkoopt AFAS ook in grote organisaties, waar mogelijk, haar ERP-product en in middelgrote organisaties, waar de visie nog niet landt, haar deeloplossingen.

AFAS Profit is een horizontaal product dat nagenoeg in iedere branche toepasbaar is en dat ook in bijna iedere branche wordt gebruikt. Financieel, Logistiek, Projecten, CRM, Workflowmanagement, Documentmanagement, HRM en Payroll worden in een geïntegreerde ERP-bundel marktbreed verkocht. Via branchemodellen wordt de implementatie waar nodig branchespecifiek uitgevoerd.

Door middel van hoogwaardige technische koppeltools, zoals de AFAS Profit Connector, integreert AFAS waar nodig met specifieke oplossingen van derden. Voorbeelden hiervan zijn koppelingen met productie- en tijdregistratiesystemen.

In 2008 is AFAS Profit gereedgemaakt voor toetreding tot de Zorg & Welzijn. Inmiddels zijn de eerste ziekenhuizen met AFAS Profit geïmplementeerd en is een stevige basis gelegd voor verdere groei in deze sector. Het is voor AFAS van strategisch belang om in deze markt een substantieel marktaandeel te verkrijgen voor de deelproducten HRM/Payroll en Financieel. In 2009 zal AFAS Profit verder worden uitgebreid om aan de behoefte van andere branches, zoals het onderwijs, invulling te kunnen geven met de hoogwaardige Profit software.



De producten en diensten

AFAS ontwikkelt gebruiksvriendelijke standaard ERP-software onder de naam AFAS Profit en levert deze rechtstreeks en via gecertificeerde branchepartners aan de klant. Dit stelt de klant in staat om te profiteren van de kennis van de producent zelf.

Totale integratie

AFAS Profit bevat de volgende onderdelen:

- HRM (personeelsadministratie);
- Payroll (salarisverwerking);
- CRM (relatiebeheer);
- Sales Automation (verkoopadministratie);
- Competentiemanagement;
- Cursusmanagement;
- Financieel;
- Logistiek;
- Fiscaal;
- Projecten;
- Abonnementen;
- Workflow- en Documentmanagement.

Met AFAS Profit brengt AFAS een product op de markt dat zich onderscheidt door krachtige functies, eenvoud in bediening, compleetheid, totale integratie en ultieme flexibiliteit op basis van optimale beheersbaarheid. De totale integratie van alle softwareproducten is van groot belang voor het voeren van een efficiënte bedrijfsadministratie.

Met Profit is het eenvoudig om alle onderdelen binnen een organisatie perfect met elkaar te laten samenwerken. Veel klanten zijn dan ook in staat geweest om traditionele afdelingsmuurtjes met de inzet van de ERP-software van AFAS te laten afbrokkelen. In 2008 heeft AFAS de "Profit 2Gether-strategie" aan ruim 1.100 klanten in haar AFAS-theater toegelicht. Door middel van Profit 2Gether wil AFAS de informatie die opgeslagen zit binnen Profit ook geautoriseerd beschikbaar maken buiten de organisatie. Op deze manier kunnen klanten van een bedrijf online en altijd toegang krijgen tot informatie en actief meewerken binnen bedrijfsprocessen. Tijdens de introductie van Profit 2Gether op de AFAS Open (klantdagen) is geëvalueerd of AFAS met deze strategie op de goede weg is. Ruim 86% van alle klanten staat achter dit initiatief en wil hier binnen 2 jaar gebruik van gaan maken. In 2010 zal de uitlevering van Profit 2Gether als producttoevoeging op Profit een feit zijn.

Standaard, maar op maat te maken

Ultieme flexibiliteit creëert "maatwerk", maar het blijft wél beheersbaar! Hoewel AFAS Profit een standaardapplicatie is, kan de klant de inrichting vergaand op de eigen wensen afstemmen en daardoor op maat maken.



Om meer informatie in AFAS Profit vast te leggen, heeft de klant de mogelijkheid om aan de meegeleverde functionaliteit een onbeperkt aantal velden toe te voegen en deze op zelf te definiëren tabbladen te plaatsen. Daarnaast heeft de klant zelfs de mogelijkheid om eigen functionaliteit te maken en deze geïntegreerd te koppelen aan door AFAS meegeleverde inhoud. Zo kunnen bedrijfsspecifieke regelingen, afspraken en gegevens op een centrale en eenduidige manier vastgelegd en geautomatiseerd beheerd worden.

Managementinformatie

Inzicht in de informatie is gerealiseerd door het gebruik van een geïntegreerde rapportgenerator, gebaseerd op meegeleverde en/of zelfontworpen gegevensverzamelingen, waarbij allerlei dwarsdoorsneden gemaakt kunnen worden en de output gegenereerd kan worden naar PDF, MS Excel en MS Word. Daarnaast bevat AFAS Profit een analysegenerator waarmee eenvoudig "cockpits" kunnen worden ontwikkeld om continu op ieder gebied helder inzicht te verkrijgen.

Papierloos

Binnen de visie van AFAS is procesintegratie steeds het uitgangspunt, waardoor heel veel administratief werk verdampst. Software krijgt meerwaarde als de arbeidsproductiviteit kan worden verhoogd. In het verlengde van procesintegratie is papierloos werken een belangrijke doelstelling. Alles wat reproduceerbaar is of wat het gevolg is van een intern of extern proces hoeft niet meer te worden geprint. In de praktijk betekent dit het sparen van de natuur en het reduceren van arbeid. In het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is papierloos werken nog meer een strategisch item van de hele AFAS-organisatie



geworden. In de wereld waarmee samengewerkt wordt, is een digitale – lees: papierloze - relatie uitgangspunt. In de software wordt standaard als uitvoer “papierloos” voorgesteld.

Consultancy

Bedrijven vinden het steeds belangrijker dat de service ná de aankoop op een goede manier is geregeld. En terecht! De belangrijkste doelstelling van AFAS is het genereren van tevreden klanten. Slechts dan is een verkoop- en implementatietraject goed afgerond. Om de klant bij deze processen te ondersteunen levert AFAS speciale ondersteunende diensten. Deze beginnen al direct na de aanschaf van de software. Een goed implementatietraject levert in de praktijk een beter rendement op. In dit traject zijn de consultants van AFAS van grote waarde.

Opleidingen

Klassikale opleidingen maken ook deel uit van het implementatie. Hier wordt een goede basiskennis opgedaan die in de praktijk direct toegepast kan worden. De opleidingen zijn productgericht en afgestemd op de doelgroep (beheerders- en gebruikersniveau).

Support

AFAS geeft op verschillende manieren invulling aan het leveren van support aan haar klanten. De FAQ-database (database met veel gestelde vragen en antwoorden daarop) is via de persoonlijke klantportal 24 uur per dag te raadplegen. AFAS onderhoudt deze FAQ-database dagelijks, zodat klanten altijd de actuele informatie aangeboden krijgen.

Daarnaast kan de klant zijn vraag digitaal stellen en vervolgens de status hiervan volgen via zijn eigen beveiligde klantportal op internet. Uiteraard kan de klant ook het Support Center bellen en zo persoonlijk contact krijgen met de medewerkers van AFAS. Dit Support Center is als eerste softwarebedrijf ITO-gecertificeerd. Daarmee behoort het AFAS Support Center tot een selecte groep bedrijven die binnen genormeerde tijden support levert.

In 2008 is het Support Center nog meer een webgeoriënteerde afdeling geworden. Inmiddels komt 60% van de supportvragen via de klantportal binnen. Concreet betekent dit dat bij 60% van de incidents de klant zelf de workflow opstart die de AFAS-organisatie doorgaat. Een geweldig voorbeeld van vastleggen bij de bron en procesintegratie. In 2008 is gestart om alle klanten die vragen via de portal stellen, na behandeling van de vraag te enquêteren over de kwaliteit van afhandeling. De gemiddelde kwaliteitsscore is een 7,4. Door deze meting is er in 2008 veel beter inzicht gekomen in wat klanten prettig vinden bij de afhandeling van vragen. Er zal in 2009 gewerkt worden aan het verder verbeteren van de kwaliteit. Het aantal supportvragen is in 2008 met 18% toegenomen. Deze groei is veroorzaakt door de uitlevering van de nieuwe versie van AFAS Profit.

Doelstellingen (kwalitatief en kwantitatief)

De strategie van AFAS bestaat uit het uitvoeren van de missie conform de gemaakte keuzes in combinatie met de doelstellingen. We kennen daarbij algemene doelstellingen, meerjarendoelstellingen en jaardoelstellingen. De algemene doelstellingen veranderen weinig en vormen de kerndoelstellingen van de organisatie.

Kwalitatieve doelstellingen van AFAS:

- Plezier in het werk voor alle medewerkers.
- Medewerkers moeten graag bij AFAS willen werken (anders werkt het niet!).
- Stellen van realistische doelstellingen en deze met optimaal rendement behalen.
- Alle medewerkers (incl. Raad van Bestuur en Directie) moeten de producten kennen.
- Continu investeren en optimaliseren van kennis bij de medewerkers.
- Optimale samenwerking tussen afdelingen en teams (vrienden maken!).
- Optimale samenwerking met relaties (vrienden maken!).
- Een open en transparante communicatiestructuur.
- Uitvoeren van de missie en de keuzes.
- Uniek zijn ten opzichte van de concurrent.
- Op alle gebieden topkwaliteit leveren.
- Trendsetter zijn.
- Kwalitatief marktleiderschap voor de accountancymarkt.
- Uitbouw internationalisering via lokale partners, maar alleen zodra we een substantieel marktaandeel in

Nederland hebben.

- Productontwikkeling uitvoeren op basis van de eigen visie en architectuur (ANTA).
- Producten afstemmen op de vraag uit de markt.
- Productfunctionaliteit toevoegen, waardoor de klant uiteindelijk bottomline meer "AFAS Profit" realiseert.
- Optimale inzet van automatisering om de eigen werkzaamheden en processen uit te voeren.
- De visie Ondernemings Procesbeheer (OPB®) uitdragen bij medewerkers en klanten.
- Ondernemings Procesbeheer (OPB®) steeds verder doorvoeren in de producten.
- AFAS moet een bedrijf zijn waarin Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) verankerd is in de kernwaarden van de onderneming. Door MVO moet AFAS maatschappelijke meerwaarde krijgen.

Kwantitatieve doelstellingen van AFAS

- Vóór 2015 marktleider zijn in Nederland qua aantal klanten, met de personele- en salarisssoftware.
- Vóór 2015 marktleider zijn in Nederland qua aantal klanten, met de geïntegreerde systemen (ERP).
- Gemiddeld aantal calls per klant jaarlijks met 5% naar beneden brengen.
- Jaarlijkse omzetgroei van minimaal 10%.
- Jaarlijkse resultaatgroei die tenminste evenredig is aan de jaarlijkse omzetgroei (meer dan 10%).
- Groei met minimaal 300 ERP-klanten per jaar.



- Groei van de arbeidsproductiviteit met 5% per jaar.
- Met AFAS B.S.I. binnen vier jaar marktleider zijn met geïntegreerde software (ERP).

De algemene doelstellingen hebben blijvend aandacht van de gehele organisatie en zijn in de AFAS-bedrijfscultuur geborgd.

Realisering van de kwantitatieve doelstellingen in 2008 (t.o.v. het jaarverslag van 2007)

- Het aantal maandelijkske verloningen dat via de Profit software loopt, is toegenomen met ruim 130.000. Het marktaandeel bedraagt 10%. De doelstelling voor 2008 is behaald. In 2008 zijn meer dan 300 nieuwe klanten met Profit Payroll aan het werk gegaan, daarnaast is Profit Payroll uitgerold bij alle nieuwe ERP-klanten. Inmiddels verzorgen ruim 2.500 bedrijven hun loonadministratie met Profit Payroll. Voor de toekomst zal de groei doorzetten, enerzijds door de verkoop van ERP, maar daarnaast vooral door de keuze van grote bedrijven en zorginstellingen voor de combinatie HRM & Payroll. Bedrijven zijn in staat met Profit hun personele organisatie te professionaliseren en kosten te besparen. Marktleiderschap voor 2010 qua aantal klanten is te ambitieus geweest; de doelstelling moet voor 2015 echter haalbaar zijn.
- Profit ERP was ook in 2008 een groot succes! Het aantal ERP-klanten groeide met 35% tot boven de 1.250. De licentietoomzet groeide met 40%. De absolute doelstelling van 400 nieuwe klanten is niet gehaald, maar omdat gemiddeld grotere bedrijven voor Profit ERP kozen, is de financiële doelstelling wel behaald. Voor 2009 wordt een verdere groei van ERP verwacht. De online oplossing (AFAS Online) waar AFAS mee op de markt komt, moet de verkoop van ERP verder stimuleren. Een licentiegroei van 30% is als haalbare doelstelling geformuleerd. Gezien de ontwikkelingen in de verkoop moet marktleiderschap op het punt van het aantal ERP-bedrijven voor 2015 haalbaar zijn.
- De arbeidsproductiviteit is in 2008 met ruim 15% gegroeid. De groei ligt fors boven de doelstelling van 5%. De AFAS-organisatie is zeer productief, omdat overhead ontbreekt en het ontwikkelbedrijf slechts op basis van beleidsmatige keuzes mag groeien. De visie om kwalitatief hoogopgeleide medewerkers aan te nemen, werkt in de praktijk goed. Duurdere medewerkers resulteren in een betere binding aan de onderneming en een hogere productiviteit. Waar krapte is op de arbeidsmarkt zal deze keuze door steeds meer bedrijven worden gemaakt.
- De supportvraag is in 2008 met 18% toegenomen, dit in tegenstelling tot de doelstelling van een verlaging met 5%. De uitrol van de nieuwe versie van AFAS Profit (Profit 2008)

in combinatie met de opstart van veel nieuwe klanten heeft tot veel extra vragen geleid. In 2009 wordt weer een daling van tenminste 5% verwacht.

Kansen, bedreigingen en strategie

In 2008 is de consolidatie van onze branche verder doorgezet. Unit 4 Agresso heeft een grote overname gedaan door Coda in te lijven. Of men veel plezier aan deze investering zal beleven, is maar de vraag. Een zeer dure aankoop, een grote schuld en valutaproblematiek zullen het bedrijf zwaar onder druk zetten. Exact Software is niet succesvol geweest op de overnamemarkt; er konden slechts kleine kralen worden geregend. De beperkte groei in combinatie met een te hoog afgegeven verwachting heeft het bedrijf onder druk gezet. Verkoop van de onderneming is niet doorgegaan, omdat de financiering hiervan niet haalbaar was.

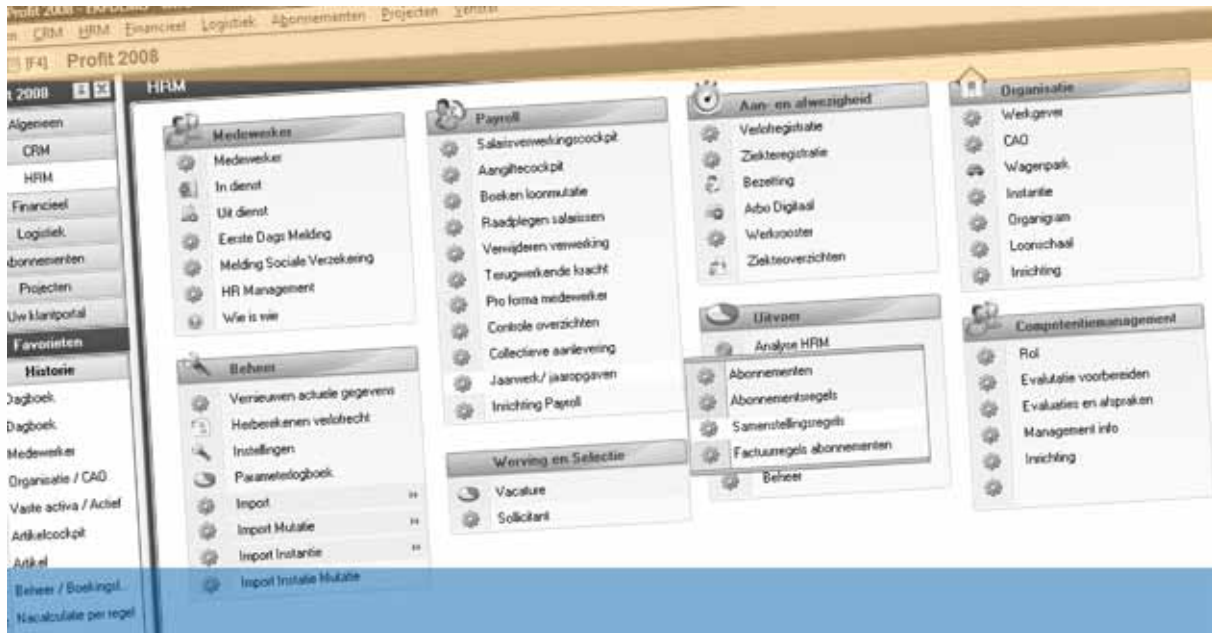
In de markt voor HRM en Payroll zijn de verhoudingen nauwelijks veranderd, kwalitatieve concurrentie wordt daar niet ervaren.

De economische crisis heeft beursgenoteerde bedrijven en organisaties met zware financieringen onder druk gezet. In 2009 kan het om deze reden erg spannend worden. Wat zijn de gevolgen van de lage beurskoers? Welke boekverliezen moet men op deelnemingen nemen? Wat doen banken met hun financiering? Hoe reageren klanten op bedrijven die financieel niet of nauwelijks presteren? Voor AFAS liggen hier kansen. Blijven investeren in het product in combinatie met een adequate marktbenadering zal in de huidige situatie een unieke positie opleveren.

De visie dat schaalgrootte noodzakelijk is en dat bedrijven als AFAS nauwelijks toekomst hebben, zal in 2009 onjuist blijken te zijn.

Autonome groei, eigen financiering in combinatie met een gedegen financieel management, zijn de ingrediënten voor continuïteit en dat zal blijken in 2009! Anticyclisch denken en handelen is voor AFAS voor volgend jaar de keuze. Niet investeringen terugdraaien, marketingkosten verlagen en minder in medewerkers investeren, maar extra inspanningen doen om bedrijven die in 'crisis zijn' te overtuigen dat ze door middel van AFAS Profit beter renderen.

Tot medio 2008 was het overnemen van bedrijven de basis voor 'groei' bij onze collega's. De bedrijfsresultaten werden aangewend om overnames te financieren en niet om te innoveren in producten en diensten. Door de economische crisis is er plotseling een aanpassing van het beleid gekomen; overnames zijn niet meer te financieren en gecreëerde waarde blijkt er niet te zijn. In 2009 zal duidelijk worden wat de invloed van de crisis op de bedrijven is. Als er niet is geïnoveerd, als de maatschappelijke meerwaarde er niet is of de solvabiliteit is matig, zal 2009 een moeilijk jaar worden. Voor AFAS een kans om de marktpositie te verbeteren.



In de markt van salarisproducten is de laatste decennia weinig veranderd. Alles is gedaan om via angst de 'tikker' van serviceverwerking in stand te houden. De komende jaren zullen echter aantonen dat front-end software steeds belangrijker wordt en dat de backoffice feitelijk steeds meer geïntegreerd zal worden. Hier liggen voor AFAS grote kansen. De markt openbreken met vernieuwende producten en een visie op basis van een leidende positie, is hierbij het uitgangspunt!

De markt zal de komende jaren verder veranderen. Een aantal nichespelers met branchespecifieke pakketten zal verdwijnen door verkoop of faillissement. Het is de vraag of onze directe concurrenten er over vijf jaar nog zijn, of dat deze zijn overgenomen. In het denken van deze bedrijven zit namelijk de weeffout dat alleen de groten zullen overleven en dat overnames de basis vormen voor groei. Deze weeffout leidt ertoe dat men 'overgenomen

worden' ook geen probleem vindt, omdat alleen het grotere "grijze geheel" telt!

Een nieuwe trend is de opkomst van Business Process Outsourcing (BPO). Bedrijven stoten activiteiten af die niet tot de kernactiviteiten van de onderneming behoren. Wij krijgen te maken met bedrijven die de financiële administratie, de loonadministratie of de personeelszaken uitbesteden. Onze visie is dat outsourcen vaak leidt tot het onnodig in stand houden van werk dat feitelijk zou moeten verdampen. Als administratie een logisch gevolg is van processen valt er weinig meer te outsourcen! Wij zien aan de ene kant dat salarisverwerking in-service verdwijnt, maar daar staat een nieuw fenomeen tegenover (Business Process Outsourcing) dat het op een andere manier weer gaat oppakken.

De kansen en bedreigingen voor AFAS op een rij:

Sterktes

- ERP voor de brede markt
- Klantgerichte bedrijfscultuur
- Geen integratieproblemen door overnames
- Product dat schaalbaar is
- Concurrerend prijsniveau en huurconstructie
- Product dat snel wordt geïmplementeerd
- Sterke focus op rendementgerichtheid
- Duidelijke visie: Ondernemings Procesbeheer
- Transparante onderneming
- Rechtstreeks klantcontact (directe model ipv werken met dealers)
- Familiebedrijf (focus op lange termijn)
- Financieel onafhankelijk en krachtig

Zwaktes

- Alles zelf willen ontwikkelen
- Het niet hebben van een compleet webbased product (AFAS Profit wordt gedeeltelijk webbased aangeboden)
- De enige speler die integratie propageert
- Te weinig aandacht voor zwaktes (te positief ingesteld)
- Geen ervaringen met overnames en tegenslagen
- Weinig partners en alles zelf willen implementeren
- Weinig internationale ervaring
- Alleen Business Consultancy die direct verbonden is met het product: AFAS Profit
- Teveel willen vernieuwen in de Profit software, waardoor klanten bang worden het niet te kunnen bijhouden.
- Teveel ambitie waardoor snelheid soms prevaleert boven kwaliteit

Kansen

- Een grote (en groeiende) markt die om geïntegreerde software vraagt
- Klantgerichte bedrijfscultuur
- Een product dat deze vraag naar integratie perfect kan invullen
- De innovatieve achterstand van salarisverwerkingsorganisaties
- Een verdere consolidatie van beursgenoteerde software-organisaties, waarbij de ziel uit organisaties getrokken wordt
- De economische crisis is een kans, omdat bedrijven software nodig hebben om kosten te verlagen

Bedreigingen

- Te weinig focus op branches en nichemarkten
- In verschillende markten grote hoeveelheden bestaande en nieuwe concurrenten
- Te weinig bedreigingen en teveel succes, wat luiheid en arrogantie tot gevolg kan hebben
- De opkomst van Business Proces Outsourcing; niet door automatisering het werk laten verdampen, maar het werk verplaatsen
- Opkomst van Microsoft als ERP-speler
- Door transparantie is er een risico dat de concurrent meekijkt en zaken overneemt
- Het hoge ambitieniveau

Uitdagingen

AFAS gaat haar sterktes aanwenden om kansen te benutten. Zo wil zij haar ERP-product gebruiken (*sterkte*) om de grote vraag naar geïntegreerde software in te vullen. Met een state-of-the-art salarisproduct zal AFAS invulling kunnen geven aan een moderne manier van verlonen. De vraag hiernaar is reusachtig.

Doordat AFAS een product heeft dat snel geïmplementeerd kan worden (*sterkte*) kan zij goed concurreren met Microsoft Business Solutions (*bedreiging*), omdat de Microsoft-software aanzienlijk duurder is en een veel langere implementatietijd kent. Tevens kan AFAS snel marktaandeel verwerven, omdat zij veel implementaties in korte tijd kan realiseren (*sterkte*) om op die manier een hindernis op te werpen voor nieuwe toetreders op de ERP-markt. Als familiebedrijf dat financieel onafhankelijk is (*sterkte*) heeft AFAS in tijden van economische crisis betere overlevingskansen dan collega's die te maken hebben met de moeizame integratie van gekochte bedrijven en te kampen hebben met grote schulden. De duidelijke visie in OPB® is een sterkte die nog meer moet worden ingezet om de bedreiging van Business Process Outsourcing te bestrijden. Niet het verplaatsen, maar het laten verdampen van werk levert echt rendement op.

De klantgerichte bedrijfscultuur (*sterkte*) en 'ontzieling' (*kans*) inzetten om het gebrek aan partners (*zwakte*) en de opkomst Microsoft Business Solutions (*bedreiging*) tegen te gaan. AFAS kan als klantgerichte organisatie nog meer profileren!

De sterke focus op rendement (*sterkte*) nog meer in zetten om luiheid en arrogantie (*bedreiging*) tegen te gaan. Hogere doelstellingen, zodat de lat niet te laag komt te liggen!

De korte implementatietijden vormen een grote kans. Deze kans moet worden ingezet tegenover de zwakte dat wij alles zelf willen implementeren en daarom weinig partners hebben. Het hebben van meer partners zal leiden tot langere implementaties, omdat de partner daar een belang bij heeft.

De schaalbaarheid van de software is een kans waarmee het tekort aan branchefocus en focus op nichemarken (*bedreiging*) moet worden bestreden. AFAS Profit is overal inzetbaar en kan meegroeien met elk bedrijf.

De transparantie van het bedrijf moet in een periode van crisis en wantrouwen juist nog meer worden benut (*sterkte*). De angst dat de concurrentie meekijkt (*bedreiging*) moet als een kans wor-

den gezien, omdat zij onmogelijk het innoveren kunnen nadoen door het ontbreken van de juiste middelen in de vorm van kennis, kunde en geld.

De economische crisis biedt kansen, omdat bedrijven op zoek zijn naar mogelijkheden om te innoveren. De zwakte dat klanten worden afgeschrikt door nieuwe versies moet worden ondervangen door het uitstralen van innovatie.

Ons hoge ambitieniveau is een bedreiging; te veel "willen" door echt de beste te willen zijn en als kleine speler de top bereiken. Ondernemings Procesbeheer (*sterkte*) moet blijvend het bedrijf met de beide benen op de grond houden. Ambities waarmaken, mits de bedrijfsdoelstellingen zowel kwalitatief als kwantitatief overeind blijven staan!

Vormgeven aan de missie is de grote uitdaging voor al onze medewerkers. De sterke OPB®-visie, de klantgerichte bedrijfscultuur en de afwezigheid van integratieproblemen als gevolg van overnames, creëren ruimte om alle energie te gebruiken om de doelen te behalen. De bedreigingen worden dan kansen. De zwaktes moet je steeds onder ogen blijven zien, maar de sterktes zijn zodanig, dat wij ons hierdoor niet laten afremmen. "ERP voor iedereen", is het motto dat wij waar gaan maken!

Afdelingstrategie

Om de doelstellingen concreet te maken, heeft AFAS de organisatie verdeeld in een aantal afdelingen die hun eigen Key Performance Indicators (KPI's) benoemd hebben en die constant worden gevolgd. Voor de doelstellingen van de afdelingen en de prestaties in het boekjaar verwijzen wij naar het operationeel directieverslag in hoofdstuk 7.

Ondernemingsprocesbeheer (OPB®)

In 2008 zijn er OPB-trainingen aan (nieuwe) medewerkers gegeven om de visie nog beter te borgen. OPB moet in de botten van de medewerkers zitten en ook naar buiten toe uitgedragen worden. Voor klanten is de OPB-visie voelbaar in het contact met de medewerkers en natuurlijk in het product: AFAS Profit.

Automatisering als kernactiviteit

Binnen de OPB-visie is automatisering van enorm belang. Je kunt nog zo'n goede visie hebben, als je geen systemen hebt om de visie binnen de onderneming te verankeren, komt er niets van terecht. ICT is een kerntaak van de onderneming. Zonder de moderne technologie kom je nergens! De technologische vooruitgang van de laatste decennia is enorm geweest. Zo groot zelfs, dat de computer nergens meer is weg te denken. Bijna elke medewerker kan er dagelijks over beschikken.

Toch wordt automatisering nog vaak gezien als het werkterrein van specialisten.

Als managers, leidinggevendenden, directeuren en politici vandaag nog steeds denken dat ze zonder computers kunnen functioneren, dienen ze sterk te twijfelen aan hun dagelijks functioneren.

Zij leggen de basis voor een vervroegd einde van hun onderneming c.q. hun eigen functie!

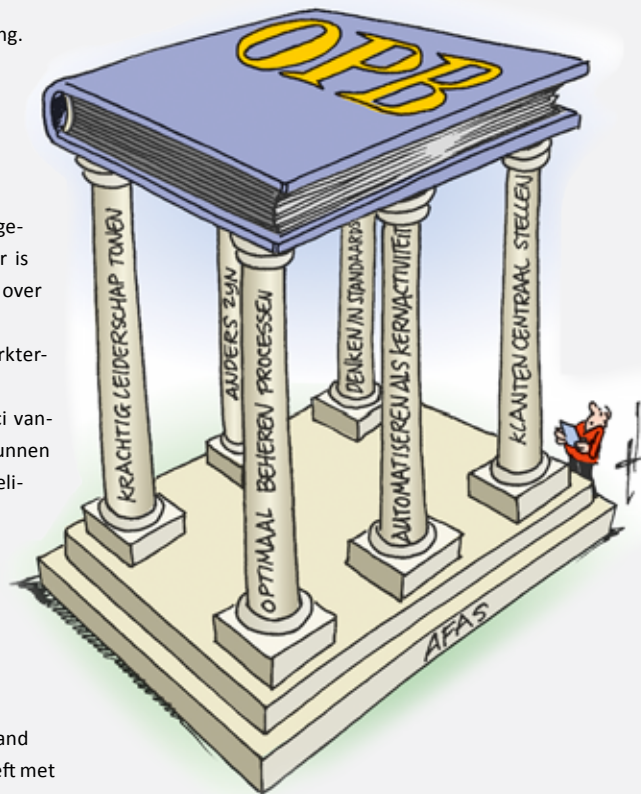
Techniek

Als een manager roept dat hij geen verstand heeft van techniek, moet je je sterk afvragen of deze persoon op de juiste plaats zit! Een ieder met een helder verstand weet dat het gebruik van computers niets te maken heeft met kennis van techniek. Je kijkt toch ook TV, al heb je geen verstand van de techniek erachter?

Automatisering is waarschijnlijk ook een te beladen begrip. Je ziet door de bomen het bos niet meer en je wilt je ervoor verschuilen. Over automatisering moet je niet moeilijk denken, je moet de techniek erachter aanvaarden en niet willen begrijpen. Uiteraard moet je leren omgaan met een computer, maar nog belangrijker is het werken met computerprogramma's: de software.

De OPB-visie op automatisering is dan ook helder en eenvoudig voor iedereen die daarmee ook daadwerkelijk aan de slag wil gaan.

Bron: OPB-Boek "De kunst van succesvol ondernemen"







4

DE MARKT EN DE KLANTEN VAN AFAS

Instrumenten voor het meten van markt- en klantbehoeften

AFAS is een markt- en klantgerichte onderneming. Het volgen van de ontwikkelingen in de markt en de veranderingen die hier spelen, is dan ook een absolute must. Om deze marktbehoeften in kaart te brengen wordt een scala aan instrumenten ingezet: het dagelijks scannen van websites/producten/diensten van de concurrentie, het bijwonen van ICT-seminars, het lezen van marktonderzoeken van IDC, Gartner, AME Research e.d., het zelf verrichten van onderzoek en het houden van inspraaksessies. Sinds de oprichting van AFAS wordt het meeste belang gehecht aan de mening van onze klanten over onze producten en dienstverlening. Dit wordt gemeten in inspraaksessies, waarvoor klanten uit een bepaalde branche of klanten die met een bepaald product werken worden uitgenodigd. Tijdens inspraaksessies kunnen alle klanten van AFAS van zich laten horen. Wij beperken ons niet tot de mening van een gebruikersgroep, omdat wij hebben gemerkt dat deze vaak geen goede afspiegeling van de markt vormt. Klein- of grootbedrijf, iedereen kan zijn mening bij AFAS geven. Naast het afstemmen van toekomstige softwareontwikkelingen in de markt, worden dagelijks honderden klantcontacten onderhouden en geregistreerd om zo ook kleine verbeteringen te kunnen doorvoeren. Zonder de hulp van de AFAS-klantportal en internet zou dit onmogelijk zijn geweest. Daarnaast wordt er veel pro-actief gewerkt. Geconstateerde tekortkomingen kunnen hiermee razendsnel (en liefst voordat de klant het zelf heeft geconstateerd) worden gecommuniceerd.

In ditzelfde kader hebben wij een "AFAS Quality Center", waarin we klanten kennis laten maken met nieuwe functionaliteit in ontwikkeling. Naast het verzamelen van de op- en aanmerkingen, kunnen we de klant ook observeren tijdens het werken met de software. Het resultaat vormt de basis voor nog meer gebruiksvriendelijkheid van het product.

Naast het ontwikkelen op basis van de markt- en klantbehoeften wordt de eigen AFAS-visie in de markt geïmplementeerd. Klanten kunnen zich vaak geen goed beeld vormen van de toekomstige manier van werken, terwijl een softwareleverancier veelal bezig is met de ontwikkeling voor de komende jaren. Door AFAS worden dus ook ontwikkelingen in gang gezet waar klanten (nog) niet om vragen! Als evangelist helpen wij zo klanten en klantgroepen nog efficiënter te werken. Vaak is het bij AFAS dus "eerst geloven dan zien" in plaats van "eerst zien dan geloven".

Marktontwikkelingen

De marktontwikkelingen zijn voor AFAS positief. De visie van AME Research voor 2009 in West-Europa en Nederland is een lagere groei: bij een daling van het Nederlands Bruto Binnenlands Product van 1-2% in 2009 kan gerekend worden op een ruime halvering van de groei van de ICT-sector van 6-7% in 2008 tot 2,5-3% in 2009 die in 2010 gestabiliseerd kan worden. Er komt in de

ICT-sector geen teruggang van de omzet, maar aanzienlijk minder groei.

Anders ligt het voor die softwareproducten en bijpassende online- en hostingdiensten die in het MKB en bij overheden leiden tot meer productiviteit, waardoor met evenveel of minder menskracht meer gedaan kan worden. Denk aan administratiesoftware, klantbeheer en documentmanagement. Daar zullen ondernemers investeren in software en geautomatiseerde diensten. Enerzijds om te besparen op zaken zoals reiskosten en fileleed (en zo thuiswerken aanmoedigen), anderzijds om bij medewerkers vrijgekomen tijd praktischer en effectiever in te zetten op een sterk verhoogde marketing- en verkoopinspanning. De recessie speelt samenwerken via het web in de kaart, omdat dit goedkoper is en tijdswinst oplevert.

Er was een crisis voor nodig, maar er is consensus ontstaan over vier grote thema's:

1. De financiële infrastructuur moet opnieuw ontworpen worden en voorzien van de juiste regulering.
2. Waardecreatie vindt in bedrijven op de markt plaats, niet door financiële en fiscale constructies.
3. Uitvinden en verkopen van nieuwe producten en diensten die reële waarde toevoegen is een basisvoorwaarde voor economisch herstel.
4. Duurzaam milieu- en klimaatvriendelijk ondernemen is voorwaarde voor toekomstig succes.

Het huren van online ERP-software is een sterk opkomende trend die op den duur het oude licentiemodel zal vervangen, ook al is dit voor klanten niet goedkoper. Voor de continuïteit van de ondernemingen in recessietijd is de solvabiliteit en de kredietwaardigheid van grote betekenis. Zijn zij financieel sterk genoeg om tegenslagen op te vangen? Is het management dapper genoeg om tijdig noodzakelijke ingrepen te doen? Gemiddeld zijn de 120, door AME Research, onderzochte ondernemingen financieel krachtig genoeg. De solvabiliteit, het eigen vermogen in procenten van het balanstotaal, bedroeg in 2007 39%, een flinke verbetering ten opzichte van de 35% in 2003. Daarbij is de laatste jaren flink dividend uitgekeerd.

De solvabiliteit is in 2008 niet verslechterd. Maar een aantal ondernemingen, groot en klein, heeft in 2007 een solvabiliteit van minder dan 20% en sommigen werken met een negatief eigen vermogen en veel krediet. Deze ondernemingen zijn kwetsbaarder dan de rijke, maar elke onderneming moet op eigen merites beoordeeld worden. De tabellen (verslag Raad van Bestuur) tonen de solvabiliteit van de onderzochte ondernemingen (Bron: AME Research).

De keuzes die AFAS in het verleden heeft gemaakt moeten de komende jaren tot verdere groei leiden. Er is zeer veel geïnvesteerd in AFAS Profit, de interne organisatie en de relatie met de klanten. Deze innovatie is crisisbestendig en is de echte meerwaarde in de onderneming. Door een zeer goede solvabiliteit is de verhuur van software, ook in 2009, gewoon mogelijk, omdat dit niet tot financieringsproblemen kan leiden. Verhuur werkt drempelverlagend. Het biedt bedrijven de kans om te kunnen innoveren als zij niet durven te investeren.

In goede tijden investeren bedrijven in ICT om nieuwe markten aan te boren, te innoveren en het dienstenpalet uit te breiden. In mindere tijden investeren bedrijven in ICT om kosten te verlagen en processen te optimaliseren. ICT is altijd nodig!

Integratie van bedrijfsprocessen staat al geruime tijd hoog in de top 10 van 'uitdagingen' waarvoor met name middelgrote en grote organisaties zich gesteld zien. Tot nu toe lukt het echter maar weinig bedrijven om deze integratie op succesvolle wijze tot stand te brengen (Bron: Gartner).

AFAS helpt bedrijven al enkele jaren om deze uitdaging succesvol op te lossen met vanuit de basis geïntegreerde software. De focus op integratie blijft een groot voordeel voor ERP-softwareleveranciers.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden, dat een aantal softwareleveranciers zich wel ERP-leverancier noemt, maar vooralsnog diverse aan elkaar geknoopte deeloplossingen aanbiedt.

Workflowmanagement en het standaardiseren en automatiseren van processen in organisaties behoort tot één van IDC's "top predictions for 2008" (Bron: IDC).

Voor AFAS betekent dit dat de investeringen die vanaf 2001 zijn gedaan met betrekking tot de ontwikkeling van een geïntegreerd workflowmanagementsysteem zich de komende jaren gaan terugbetalen.

Volgens onderzoek van Giarte in opdracht van Management Scope wordt er de komende jaren breed geïnvesteerd in bedrijfssoftware en systemen. De top 3 van software waarin wordt geïnvesteerd, heeft ordening als rode draad. Ordening van processen (ERP), data (Business Intelligence) en informatie (Portals). AFAS

kan met Profit en Profit 2Gether volledig invulling geven aan deze top 3.

Uit ander onderzoek dat is uitgevoerd door onderzoeksbureau Vanson Bourne onder 610 managers is te lezen dat de gemiddelde manager dagelijks ruim een uur kwijt is met zoeken naar informatie. Bijna driekwart van de ondervraagden (74 procent) noemt het gebrek aan accurate, complete en makkelijk bruikbare gegevens het grootste obstakel om goede beslissingen te nemen. Dit terwijl 63 procent van hen correcte informatie wel de belangrijkste voorwaarde vindt voor een goed besluit. Bij 68 procent van de Nederlandse organisaties wordt bedrijfsinformatie aangeboden in verschillende systemen per afdeling. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat informatietoever vanuit één centraal systeem het maken van beslissingen makkelijker zou maken. Profit is één centraal systeem dat informatie eenvoudig beschikbaar maakt. Er liggen voor AFAS dan ook grote kansen om managers minder te laten zoeken naar informatie en meer bezig te laten zijn met de business.

In 2008 is AFAS toegetreden tot brancheorganisatie ICT~Office om nog meer bovenop de ontwikkelingen in de ICT-branche te zitten.



'Zet netwerken en applicaties open'

"Netwerken en applicaties van bedrijven moeten worden opengezet, zodat bedrijven makkelijker kunnen samenwerken met klanten, partners en leveranciers.

Bedrijven moeten hun netwerken en applicaties open zetten en meer voordeel halen uit web 2.0." Volgens onderzoeksbureau Gartner kunnen bedrijven hun bedrijfsvoering zo nog beter automatiseren.

Gartner voorspelt dat in 2009 60% van de bedrijven werkt met web 2.0, waardoor leveranciers, partners en klantpersoneel gebruikmaken van één systeem. Dit is een andere manier van zakendoen dan de traditionele en gesloten bedrijfsvoering die nu nog de boventoon voert.

Bron: Gartner

Klantbehoeften

Uit eigen onderzoek en tientallen inspraaksessies van de afgelopen jaren heeft AFAS de volgende belangrijke klantbehoeften weten vast te leggen:

- De behoefte om dubbele vastlegging van data te elimineren. Men is de eilandautomatisering, die tot gevolg heeft dat gegevens die in verschillende softwareapplicaties zijn vastgelegd moeten worden overgetypt, zat.
- De behoefte om eenvoudig en realtime geïntegreerde managementinformatie ter beschikking te hebben.
- De behoefte aan hulp bij het interpreteren van cao- en salariswetgeving.
- De behoefte aan meer vrijheid bij de inrichting van de ICT-huishouding.
- De behoefte aan meer en directere interactie met de softwareleverancier. Men wil geen klant-leverancier maar juist een partnerverhouding aangaan.
- De behoefte om met minder mensen meer werk te kunnen verzetten.
- De behoefte om alles digitaal te willen hebben.
- De behoefte aan een geïntegreerd product voor competentie management.
- De behoefte aan een online-oplossing, waardoor je heel snel met ERP "live" kunt gaan, minder hoeft te investeren en deskundigheid steeds beschikbaar hebt.
- De behoefte om software te huren, zodat je zelf niet hoeft te investeren en toch kunt innoveren.
- De behoefte aan contact met de softwareleverancier om verbeteringen te kunnen inbrengen.
- De behoefte aan software waarmee op een betere manier kan worden samengewerkt in de keten (met leveranciers, klanten, partners, aandeelhouders).



Bij Kwik Fit sprake van een Quick fit met Profit 2008!



CAO-migratie en conversie van Profit 2005 naar Profit 2008 bij SnowPlanet



Universiteit Nyenrode migreert met Profit HRM/Payroll en ProfitWeb naar AFAS Profit 2008



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een onderwerp dat bij veel bedrijven op de agenda staat. Hoe kan een onderneming een bijdrage leveren aan de maatschappij waarin wij allen samenleven en werken? Hoe kan door een goede visie en een helder beleid aan duurzaamheid worden gewerkt? AFAS wil een bijdrage leveren aan maatschappelijk ondernemen in de breedste zin van het woord. Om hieraan vorm te geven is een notitie met als titel "Verantwoord verder..." geschreven. Het in de notitie geformuleerde beleid moet een dimensie aan AFAS toevoegen die duurzaamheid, kwaliteit, respect, openheid en eenvoud uitstraalt! Wij gaan niet voor dure woorden maar voor praktisch en simpel. We gaan "echt" verantwoord verder!

Maatschappelijk ondernemen heeft met verschillende deelgebieden van de organisatie te maken namelijk:

- Medewerkers
- Relaties
- Milieu
- Maatschappij

In 2008 is het MVO plan "Verantwoord Verder..." vastgesteld en is gestart met de uitvoering. AFAS moet een voorbeeldbedrijf zijn, ook op het gebied van MVO.

In dit hoofdstuk worden de in het plan genoemde deelgebieden kort toegelicht. Daarna wordt een samenvatting gegeven van de resultaten in 2008.

Medewerkers

Medewerkers moeten een waardevolle en gewaardeerde rol bij AFAS hebben. Betrouwbaarheid en betrokkenheid vormen de hoekstenen van het personeelsbeleid. Betrouwbaarheid heeft alles te maken met het nakomen van de wederzijdse afspraken en het gezamenlijk meerwaarde creëren. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Een medewerker moet gepassioneerd zijn om voor AFAS te werken en AFAS moet het belang van medewerkers integraal bewaken. Betrokkenheid heeft alles te maken met belangstelling die je als werkgever hebt voor het leven van je medewerkers. In actie komen als het nodig is. Bij ziekte en zorgen, maar ook wanneer de prestaties tegenvallen. Elkaar daar open en tijdig op aanspreken.

In de huidige economie is er onvoldoende waardering voor medewerkers. Belangen van medewerkers worden vaak ondergeschikt gemaakt aan belangen van aandeelhouders en bestuurders. Discussies over beloningen, fusies en overnames leiden vaak tot onrust en het doorbreken van gezonde verhoudingen die er tussen ondernemer en medewerker zouden moeten zijn. AFAS verlangt van haar medewerkers topprestaties gebaseerd op respect, integriteit en professionaliteit. Van AFAS mag worden verlangd dat er altijd van uitdaging, harmonie, en sociale samenhang sprake zal zijn. Een werkgever moet het als uitdaging zien

dat medewerkers graag voor je willen werken en een bijdrage willen leveren aan uitbouw van de onderneming.

Binnen het kader van "Verantwoord verder" zien wij het als een uitdaging om de relatie werkgever-medewerker nog sterker te verankeren en maatschappelijke en sociale overwegingen hierin te betrekken. Daarbij wordt rekening gehouden met de volgende uitgangspunten.

- Eerlijkheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid.
- Geen onderscheid op basis van religie, geaardheid, geslacht of herkomst. Discriminatie is op wat voor wijze dan ook ontoelaatbaar.
- Respect voor goede onderlinge verhoudingen ongeacht de functie. En respect voor de klanten die centraal moeten staan in ons handelen.
- Het management in het bedrijf heeft oog voor medewerkers en sluit zich niet op in vergaderzalen. Management-by-walking around betekent kort op de bal spelen en weten wat er op de werkvloer gebeurt.

In het aannamebeleid moet aandacht komen voor allochtone medeburgers. Momenteel bedraagt het percentage allochtonen bij AFAS circa 2%. De ervaringen met allochtone medeburgers bij AFAS zijn zeer positief en daarom moet het percentage allochtonen de komende jaren stijgen naar 5%.

In Nederland wordt er door medewerkers nog steeds veel gerookt, terwijl de risico's voor de eigen gezondheid en de volksgezondheid bekend zijn. Ook wijzen verschillende onderzoeken uit dat een roker jaarlijks 2,36 tot 24 dagen minder werkt, omdat deze tijd aan het roken wordt besteed. Voor de niet-rokers in het personeelsbestand is dit vaak een doorn in het oog. Binnen AFAS gaat actief beleid gevoerd worden om het aantal rokers met 50% te laten afnemen in een periode van 2 jaar.

Het percentage ziekteverzuim bij AFAS is al jaren erg laag en schommelt rond de 1,5% terwijl de instroom in de WIA 0% is. Dit zijn geweldige cijfers die wij graag zo willen houden. Het beleid gericht op gezond leven in combinatie met een goede preventie en begeleiding (ARBO) moet ertoe leiden dat deze cijfers zich niet negatief gaan ontwikkelen. Als betrokken werkgever wil AFAS de soms gevoelig liggende discussie over gezondheid van haar medewerkers niet uit de weg gaan. Een medewerker die positief is, zit zelf goed in zijn vel en presteert veel beter.

Binnen AFAS moet positiviteit blijvende aandacht krijgen. Soms kunnen procedures, verambtelijking en administratief gedoe leiden tot onnodige verzuring van de verhoudingen.

Het management heeft een belangrijke taak om de zuurgraad laag te houden door positief én realistisch beleid te maken. Klanten ervaren een positief beleid in de producten en merken het in de contacten.

Reizen verminderen

Bij AFAS is hard gewerkt aan het terugdringen van de afstand tussen wonen en werken. Van de binnendienstmedewerkers woont 56% in de directe omgeving van het bedrijf, 21% woont binnen een straal van 20 kilometer en 23% moet verder reizen. De laatste groep zal onder andere door een verhuiskostenvergoeding worden gestimuleerd om dichterbij het bedrijf te gaan wonen. Het is gewoon zonde om een groot deel van je leven in de auto en de file door te brengen, terwijl het niet nodig is.

Voor medewerkers met een buitendienstfunctie geldt dat het aantal kilometers dat jaarlijks wordt afgelegd, moet worden teruggebracht naar maximaal 40.000. Werken in de regio en een goede daaraan gekoppelde planning moet dit mogelijk maken. Gezamenlijk werken aan het terugdringen van kilometersvreten is goed voor het milieu, de gezondheid van de medewerker en het resultaat van de onderneming.

De maatregelen moeten leiden tot een besparing van ten minste 1.000.000 kilometer per jaar!

Werk en privé in balans

Overwerk wordt binnen AFAS niet bevorderd. Medewerkers moeten binnen de normale werktijden hun werk kunnen doen. Niet door méér werken problemen oplossen, maar door slimmer werken. De vraag die voortdurend centraal moet staan is: hoe kan werkdruk worden teruggedrongen met behulp van automatisering.

Ook is het heel belangrijk dat alle 28 vakantiedagen ieder jaar moeten worden opgenomen. De zaag moet scherp blijven (Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, 1989) en daar behoort het regelmatig afstand nemen van het dagelijks gebeuren een belangrijke plaats bij in te nemen.



Relaties

Waar de IT-sector kan bijdragen is allereerst het optimaliseren van de eigen infrastructuur. Belangrijker nog is dat IT kan zorgen voor innovaties om de CO₂-uitstoot te beperken: door organisaties anders te laten werken, personeel minder te laten reizen, minder kantoorruimte te benutten, minder papier te verbruiken, onnodig werk te laten verdampen etc.

Klanten

Onze klanten worden niet alleen op de hoogte gehouden van onze successen en fouten op het vlak van MVO, we zien het als onze taak om ook aan onze klanten te laten zien wat praktisch MVO kan opleveren.

De bedrijfsattitude is reeds "alles digitaal" maar dit moet met kracht verder worden doorgevoerd. Het totale papierverbruik binnen AFAS was in 2004 17,3 ton, in 2007 nog 12 ton. Per FTE is er in 2007 60 kilo papier verbruikt, in 2008 is dit afgenomen tot 48 kilo. Verdere afname is alleen mogelijk als de relatie met de klant verder wordt gedigitaliseerd. Dat betekent concreet dat facturen, offertes, aanmaningen etc. niet meer op papier maar alleen nog digitaal worden verstuurd. Verreweg het grootste papierverbruik ligt bij de facturen- en lonenserviceverwerking die AFAS uitvoert voor klanten. De komende jaren wordt hier in samenwerking met klanten gezocht naar papiereliminierende maatregelen. Het streven is om het papierverbruik per FTE in 5 jaar tijd terug te brengen tot 10 kilo. Een afname van 70%.

Verder zal de distributie van alle diensten en producten van AFAS zoveel mogelijk digitaal plaatsvinden. Dat betekent via Internet verspreiden van nieuwe productupdates in plaats van het branden van DVD's. De klantportal op www.afas.nl zal verder worden ingezet om de klant 24 uur per dag en 7 dagen in de week toegang te geven tot het eigen dossier waarin incidents, facturen, projectgegevens e.d. benaderd kunnen worden.

Profit

De instellingen in Profit krijgen een verantwoordelijke standaard. Uitgangspunt ook hier is: "alles digitaal". Nu moet een klant zelf handelingen verrichten om bijvoorbeeld de loonspecificatie digitaal te verstrekken. De standaardinstelling vandaag de dag is "papier", omdat de meeste organisaties zo (willen) werken. Als alle Profit-klanten deze milieuvriendelijkere, digitale standaard gaan volgen, is er alleen al aan salarisstroken 10 miljoen A4-tjes te besparen.

Het verstrekken van optimale raadpleegfunctionaliteiten op zowel de computer als andere media zoals de PDA, moet voor organisaties aanleiding zijn om zo min mogelijk op papier uit te printen.

Documentmanagement en workflowmanagement worden continu doorontwikkeld voor het betrouwbaar digitaal verwerken en

raadplegen van informatie.

In Profit zal verder een besparingsbarometer worden opgenomen. Iedere Profit-klant moet kunnen zien welke besparing met Profit gerealiseerd is en welke verdere besparingen nog tot de mogelijkheden behoren.

Prospects

Aankomende klanten zullen vanaf het eerste contact worden geïnformeerd over de MVO-uitgangspunten bij AFAS. Er zal direct conform die uitgangspunten gebouwd worden aan de verdere ontwikkeling van de relatie. Ook de prospect krijgt toegang tot de AFAS-portal op www.afas.nl waar alle communicatie, afspraken, offertes e.d. kunnen worden teruggevonden. Het digitaal samenwerken met prospects moet een besparing van ca. 1.000 ordermappen per jaar opleveren.

Leveranciers

Crediteuren zullen worden gestimuleerd om digitaal aan AFAS te factureren. Het factuuradres is administratie@afas.nl. De facturen die digitaal binnenkomen zullen binnen 8 dagen of eerder worden betaald. Papieren facturen binnen 30 dagen! Alle leveranciers zijn hierover reeds geïnformeerd. Onder de titel "U bepaald wanneer wij u betalen!" zijn de AFAS-leveranciers gestimuleerd om zelf ook deze weg in te slaan!

Milieu

Binnen AFAS zijn al veel maatregelen genomen om het milieu te sparen. Zo wordt afval gescheiden ingezameld, wordt met milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen gewerkt en is papier een scheldwoord. Er kan echter nog veel meer. In de attitude van de gehele organisatie moet de borging van milieu aspecten een belangrijke plaats krijgen.

Bij alles zal een milieu-check worden gedaan. Energieverbruik zal integraal worden meegewogen in elke beslissing die wordt genomen. Eenmalige investeringkosten en de verbruiksprijs voor een periode van 5 jaren, vormen het vergelijkingsmateriaal tussen de aanbieders. Naast energieverbruik zal worden nagegaan in hoeverre materialen zijn gebruikt die belastend zijn voor het milieu en wordt bekeken of de totstandkoming op een verantwoorde manier is gebeurd. Mocht van onverantwoordelijk handelen sprake zijn, dan wordt voor het duurdere, minst schadelijke, alternatief gekozen. Bestaande activa zullen worden herbeoordeeld op het punt van energieverbruik. In de activa-administratie wordt het verbruik per kilowattuur als kenmerk opgenomen. Op basis van deze parameter kan het energieverbruik worden geanalyseerd en teruggedrongen.

Na afschrijving van de activa houdt het voor AFAS echter niet op. Goede afvalverwerking is heel belangrijk voor het milieu en mag best extra kosten. Toners, pc's, printers: alles wat niet meer functioneert en daardoor geen nieuwe bestemming kan krijgen, moet als afval milieuvriendelijk verwerkt worden.

Bij investeringen, onderhoud en afdanking moet een integrale bewustwording worden gevormd, gebaseerd op het maken van maatschappelijk verantwoorde keuzes.

Vergroening van het wagenpark

Het leasewagenpark bij AFAS moet vergroenen. Vanaf 2008 mag alleen nog in de groene categorieën A,B en C worden geleased. Medewerkers zal worden geadviseerd om hybride te gaan rijden. Omdat deze auto's in het algemeen qua leasebedrag onder de norm liggen, zal de privébijdrage anders worden berekend. Het voordeel zal worden verrekend in de privébijdrage.

Uitgangspunt is dat het vergroenen van het wagenpark leidt tot gemiddeld 30% minder CO2- uitstoot per berijder.

Energie verminderen

Alle hardware zal waar mogelijk buiten de kantoortijden volledig uitstaan. Dat wil zeggen dat computers, beeldschermen, koffieautomaten en printers uitgaan en niet nodeloos aan blijven staan! Er wordt gekeken naar manieren om apparatuur automatisch uit te

schakelen en toch op afstand te kunnen activeren en gebruiken. Het datacenter wordt hierin niet gespaard. Buiten kantoortijden hoeft niet iedere server aan te blijven staan. Een mindere performance van de IT-infrastructuur in het weekend bijvoorbeeld, hoeft echt geen probleem te zijn. Er is gelijk een positief neveneffect, want vanwege de verminderde warmte heb je minder energie nodig om te koelen. Creativiteit is hier heel belangrijk, zelfs TIJDENS kantoortijden hoeft niet elk apparaat aan te staan. Ook printers kunnen tegenwoordig bijvoorbeeld prima in een slaapstand worden gezet.

Onderzocht wordt of het mogelijk is om (een deel van) de benodigde energie zelf op te wekken. Zonnecollectoren op het dak is een mogelijke optie en zal worden onderzocht. Eigen energie opwekken hoeft niet kostenneutraal te zijn. Ook als het plaatsen van zonnecollectoren economisch niet verstandig is, is er de intentie om deze investering om MVO-redenen wel door te voeren. Daarnaast wordt gekeken of de eventueel benodigde aanvullende energie via groene stroom kan worden aangekocht.

Bij de speurtocht naar energiesparende maatregelen wordt de creatieve inzet van specialisten van buiten de organisatie gebruikt.

Maatschappij

AFAS staat middenin de maatschappij. Er wordt geproefteerd van de maatschappelijke en economische infrastructuur van Nederland. Met deze structuur moet positief en verantwoord worden omgegaan. Bedrijven die alleen maar klagen over het land waarin wordt gewerkt, moeten zich afvragen wat hiermee wordt bereikt en of het klagen niet slechts het onderstrepen van het eigenbelang is.

AFAS is van mening dat vanuit de maatschappelijk verantwoorde ondernemersrol belasting moet worden betaald. U leest het goed: wees trots dat een deel van de winst wordt afgestaan voor het maatschappelijke belang. Je leest veel kritiek van ondernemingen op de infrastructuur, op het onderwijs, op onze sociale wetten. Veel problemen hebben met geld te maken. Gelijktijdig zie je bedrijven alles uit de kast halen om de belastingdruk te verminderen. Adviseurs en fiscalisten worden ingeschakeld om hét doel "minimaliseren van de belastingdruk" te realiseren. Wij zijn van mening dat dit maatschappelijk onverantwoord ondernemen is dat op langere termijn alleen maar tot verliezen leidt. AFAS doet hier niet aan mee! AFAS wil een voorbeeld geven. Dat betekent dat de leiding altijd voorop moet gaan in initiatieven en dat dit een uitstraling geeft waardoor aan onderscheidend "anders zijn" wordt vormgegeven. AFAS wil een bedrijfscultuur waarvoor maatschappelijk verantwoord ondernemen integrale aandacht is. Het begint echter in de directiekamer.

De winst

Met ingang van 2008 zal AFAS 4% van de begrote winst-voorbelastingen besteden aan het goede doel. Het bedrag wordt naar boven afgerond op honderdduizend Euro. Voor 2008 betekent dit een bijdrage van 400.000 Euro. Er loopt daarnaast reeds lange tijd een jaarlijkse verplichting van 100.000 Euro voor een project van het Lilianefonds in India. Voor het overige wordt een vast doel gezocht. Om een versnippering van inspanning en gelden te vermijden, zullen criteria voor de besteding worden geformuleerd.

Wij hopen dat het initiatief om een deel van de winst te bestemmen voor goede doelen navolging krijgt, zodat de wereld er echt beter uit kan gaan zien....

Plaatselijke doelen

Er wordt al jaren geïnvesteerd in plaatselijke projecten. Dit varieert van sponsoring van een sportclub tot een gift aan het Toon Hermanshuis in Amersfoort. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van 50.000 Euro beschikbaar als onderdeel van het marketingbudget. AFAS wil door deze investering maatschappelijke initiatieven in Leusden en de directe omgeving stimuleren. Daarbij moet het initiatief breed maatschappelijk verantwoord zijn. Dat betekent geen sponsoring van een vuurwerkshow of een activi-



teit waarbij groepen mensen mogelijk worden achtergesteld. Tevens moet de stichting ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) erkend zijn.

Bedrijfsmiddelen

Bedrijfsmiddelen die door AFAS buiten gebruik worden gesteld, hebben maatschappelijk vaak nog grote waarde. Denk hierbij aan computers en beeldschermen voor scholen. AFAS gaat bedrijfsmiddelen die binnen het bedrijf niet meer nuttig zijn voor goede doelen bestemmen. In 2008 is hiervoor samenwerking gezocht met de stichting "Close The Gap" die ervoor zorgt dat gebruikte bedrijfsmiddelen in de derde wereld een tweede leven krijgen:

Close the Gap is an international non-profit organisation, which actively helps to bridge this digital divide. This is achieved by lengthening the life-span of Western IT equipment, which is replaced at an ever-increasing rate, even though it is still more than compatible for current use.

Wat hebben we in 2008 met MVO bereikt

In 2008 is gewerkt aan de invoering van "verantwoord Verder", er is in korte tijd veel bereikt:

Medewerkers:

- Er is een met groot succes een partneravond gehouden! De partners zijn op een geweldige manier betrokken bij het werk van hun man of vrouw bij AFAS.
- AFAS is genomineerd voor de "hersensbokaal". De nominatie is een pluim voor het beleid met betrekking tot medewerkers die een beperking hebben of hadden.
- Er zijn meer vrouwen en allochtonen aangenomen.

Relaties

Bij de lonenserviceverwerking is in 2008 gestopt met het verstrekken van kopiëeloonstroken. Binnen de applicatie is elke salarisstrook digitaal reproduceerbaar, zodat printen niet nodig is. Hiermee is ruim 750.000 vel papier bespaard!

Al het cursusmateriaal wordt digitaal beschikbaar gesteld waardoor 7.000 cursusboeken niet meer behoeven te worden geprint.

Profit is aangepast voor slechtzienden. Er zijn instellingen ontwikkeld waardoor slecht-zieenden ook met of beter met AFAS Profit kunnen werken.

Alle leveranciers hebben een brief ontvangen met het verzoek om digitaal te factureren. Deze wijze van factureren wordt beloond met een betaaltermijn van 8 dagen, terwijl de papieren factuur in 30 dagen worden voldaan. De actie is een groot succes, 60% heeft voor digitaal gekozen.

Maatschappij

Voor 2008 zal een bedrag van 400.000 Euro worden toegekend aan een irrigatieproject in Cambodja. In samenwerking met de organisaties De Brug in Nederland en Spien in Phom Phen is een concreet project uitgewerkt. Het gaat hier om een irrigatieproject waarbij 50.000 mensen in betere levensomstandigheden komen, doordat tweemaal per jaar kan worden geoogst. Het project zal in 2009 en 2010 worden uitgevoerd. De hoge prijs van grondstoffen leidt tot grote armoede bij de allerarmsten in de wereld. AFAS wil - ook al is het een druppel op een gloeiende plaat - hierin investeren.

Er zijn 75 computers naar de derde wereld gegaan via de organisatie Close the Gap.

Er is 100.000 Euro aan het Lilianefonds geschonken voor een project in India.

AFAS heeft steeds gekozen voor een open vizier richting de gemeenschap. De tweede "Leusder Open" is gehouden en was een enorm succes! Ruim 500 mensen bezochten het pand en genoten

van entertainment, een presentatie, een hapje en een drankje en een rondleiding. Om het jaar zal een Leusder Open worden georganiseerd.

In Leusden zijn sportverenigingen en diverse plaatselijk activiteiten gesponsord. Op een zogenaamde "Matchbeurs" zijn 7 kortlopende, maatschappelijke projecten aan de lijst toegevoegd.

Op 8 en 9 december heeft de try-out van het theaterstuk "Windekind" in het eigen Da Vinci Theater plaatsgevonden. Windekind is een indrukwekkende en aan-grijpende ode aan Selma Meerbaum-Eisinger. Herman van Veen en Edith Leerkes zingen en zeggen teksten van Selma ter gelegenheid van 60 jaar Israël en ter nagedachtenis aan de slachtoffers van de Tweede Wereldoorlog. Vanuit Leusden hebben 400 mensen deze voor hen gratis voorstelling bezocht.

Milieu

Op het gebied van het nemen van maatregelen om het milieu te besparen, zijn initiatieven genomen om de attitude van de organisatie te veranderen. Milieu is een integraal onderdeel van het beleid geworden. Concreet zijn de volgende stappen gezet:

- Computerschermen worden automatisch uitgezet.
- Alle printers drukken standaard dubbelzijdig af wat een besparing van 35% geeft.
- In de parkeergarage is het licht aangepast en is isolatie aangebracht wat een aanzienlijke energiebesparing geeft (de investering wordt binnen een half jaar terugverdiend).
- De koffie-automaten gaan automatisch uit na 20:00 uur en in het weekend.



- Alle lichtsensoren zijn opnieuw geprogrammeerd en er wordt alleen licht gegeven als er onvoldoende licht is.
- De beslissing is genomen om het luchtbehandelingsysteem uit te breiden en te veranderen. Door deze investering moet een forse energiebesparing mogelijk zijn. Begin 2009 wordt met het project gestart.
- Bij elke investering wordt een milieu-check gedaan. Energieverbruik en belasting van het milieu bij ontwikkeling en buitengebruikstelling worden meegenomen.
- 89% van de leaseauto's is voorzien van een milieulabel A, B of C. Ermogengeenauto's uit een andere categorie worden gereden.

Daarvan is 11% hybride. Er is een stimuleringsregeling vastgesteld waardoor dit soort auto's een groter aandeel in het geheel zal krijgen.

- Er is gewerkt aan een betere spreiding van buitendienstmedewerkers door het land en aan een verbeterde planning waardoor circa 7,5% minder kilometers is afgelegd.







6

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

Het jaar 2008 is een enorm goed jaar voor AFAS geweest, een omzetgroei van 31% - volledig autonoom - is een prestatie om trots op te zijn! De markt groeide met circa 5%, zodat AFAS de markt duidelijk heeft verslagen. De verwachtingen voor de toekomst zijn positief vanwege de goede basis die is opgebouwd. In hoofdstuk 7 doet het directieteam verslag over 2008 en geeft zij haar visie voor 2009. De Raad van Bestuur doet verslag van de navolgende beleidsmatige ontwikkelingen:

Directiestructuur

AFAS is een familiebedrijf. De aandelen zijn in het bezit van de families Mars en Van der Veldt, een deel (7,6%) is in het bezit van de medewerkers. Om de directiestructuur meer inhoud te geven en om de belangen van een zelfstandig familiebedrijf op langere termijn te borgen, is besloten om per 1 januari 2009 Bas van der Veldt te benoemen tot voorzitter van de directie in de functie van Algemeen Directeur (CEO) en Arnold Mars als Financieel Directeur (CFO). In december 2008 is een aandeelhoudersbesluit genomen voor de benoeming van Bas en Arnold als statutair directeur. Wij hebben het besluit in volledig vertrouwen naar de toekomst genomen.

De rol van de Raad van Bestuur is door deze beslissingen ingrijpend veranderd. Piet Mars zal als coach van de CEO en CFO optreden, Ton van der Veldt zal zich voornamelijk bezighouden met AFAS Business Software International op Curaçao en visievorming voor verdere internationalisatie. De visievorming voor het totale bedrijf blijft een verantwoordelijkheid van de RvB, maar zal steeds in overleg met de CEO en CFO plaatsvinden.

De directie heeft in 2008 de doelstellingen meer dan gerealiseerd. Realisatie van de financiële doelstellingen is direct zichtbaar, echter ook de organisatie is kwalitatief verbeterd. Er zijn veel zaken verwezenlijkt om de positie van AFAS in de markt te versterken. Er is nagedacht over maatschappelijk verantwoord ondernemen en een indrukwekkend plan uitgebracht. De visie om met dit onderwerp echt aan het werk te gaan, is voor de toekomst van de organisatie zeer belangrijk! Wij zijn trots op de directie, omdat er ook weer in 2008 perfect is gepresteerd!

Visie voor de toekomst

In 2008 is er in de wereldeconomie veel veranderd. De economische crisis heeft de wereldeconomie op z'n kop gezet. Op grote schaal is aan waardecreatie gedaan en daarmee zijn grote financiële risico's gelopen. In onze visie is waarde creëren door middel van financiële techniek en overnames niet mogelijk. Waarde ontstaat door een solide bedrijf dat de juiste producten heeft, gepassioneerde medewerkers in dienst heeft, een goede relatie met klanten onderhoudt en in staat is autonoom te groeien. Er zal toekomst zijn voor de bedrijven die innoveren en een maatschappelijke meerwaarde hebben. Innoveren is het sleutelwoord om te kunnen groeien en om hoogwaardige medewerkers vast te

houden. Bij innoveren moet breed worden gedacht. Het is niet steeds iets nieuws bedenken, maar het doorontwikkelen van producten en diensten en vooral ook het echt implementeren van vernieuwing. Wij zien heel veel bedrijven moeizaam afscheid nemen van diverse niet-geïntegreerde, verouderde software. En als ze een nieuwe keuze hebben gemaakt, hebben ze vaak de grootste moeite de software goed in de organisatie door te voeren. Feitelijk wordt een keuze gemaakt om te innoveren, echter het daadwerkelijk uitvoeren komt er niet van. Het doorvoeren van vernieuwing staat binnen de AFAS-organisatie centraal en heeft het mogelijk gemaakt om te groeien. In de productontwikkeling staat innovatie in visievorming altijd centraal: wat vraagt de markt over 5 jaar? Op welke trends spelen wij in en op welk vlak liggen er kansen?

Bedrijven die geen maatschappelijke meerwaarde hebben, zullen het moeilijk krijgen. Als alleen het gewin van aandeelhouders of bestuurders wordt gediend, zal de toekomst er slecht uitzien. Een vitale organisatie die meerwaarde creëert in de maatschappij waarin wordt gewerkt, kan groeien en geld verdienen. AFAS heeft duidelijke keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het MVO-plan (hoofdstuk 6) en voert het plan daadwerkelijk uit. In 2008 heeft de maatschappelijke meerwaarde duidelijk gevolgen gehad op bijvoorbeeld het aantrekken van nieuwe medewerkers. Er was geen schaarste aan sollicitanten! AFAS speelt in op de crisis door verder te investeren. Bedrijven zullen in het algemeen geneigd zijn om medewerkers bij een zuchtje tegenwind te ontslaan, zuinig te gaan doen en in een kramachtige rol te gaan functioneren. Wij willen anticyclisch handelen, juist investeren in producten, in marketing, in medewerkers en de markt. Innovatie kan bedrijven verder brengen en daarom zijn er ook voor 2009 uitgelezen kansen!

De visie voor de toekomst is dat de omzet verder moet kunnen groeien. Er worden nieuwe markten betreden zoals Zorg & Welzijn en het Onderwijs. Daarnaast kan AFAS Profit breder aan het bedrijfsleven worden verkocht, omdat het product compleet en concurrerend is. AFAS moet de belangrijkste aanbieder van bedrijfssoftware in Nederland worden... Een droom die steeds meer werkelijkheid wordt!

Kwaliteit

Kwaliteit heeft alles te maken met de stabiliteit van de software. Kwaliteitsmanagement is een continu proces bij AFAS geworden waarin in 2008 veel is geïnvesteerd:

- Er heeft een succesvolle hercertificering voor ISO 9001 plaatsgevonden. Omdat alles met AFAS Profit kan worden beoordeeld, heeft de audit in één week plaatsgevonden.
- Voor het salarisservicebureau is het SAS70, type 2 certificaat verkregen.

- Er is een kwaliteitsenquête ingevoerd voor het supportcentrum. Voor alle aangeboden oplossingen wordt aan de klant gevraagd of men tevreden is. De gemiddelde kwaliteitscore voor 2008 komt uit op 7,4.

Kennis betekent ook kwaliteit. Om deze reden is er veel tijd en energie gestopt in het opleiden van medewerkers. In november is weer de jaarlijkse kennistest georganiseerd voor alle medewerkers om het niveau te toetsen. Met tevredenheid wordt op de test en de resultaten teruggezien!

AFAS wil een transparant bedrijf zijn, omdat transparantie zorgt voor optimale duidelijkheid en daarmee voor kwaliteit. Wij zijn er trots op dat in 2008 het jaarverslag van AFAS als meest transparant uit de bus kwam in het onderzoek van Scenter. Met 9,8 punten scoorden we beter dan alle beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Het is een blijvende uitdaging om transparantie door te voeren in onze manier van werken en denken.

De interne faalkosten, veroorzaakt door crediteringen en gratis uren, zijn sterk beïnvloed door de uitlevering van Profit 2008. Een nieuwe versie met enorm veel verbeteringen. De faalkosten zijn toegenomen van 2,5% tot 2,7% van de omzet. In absolute zin een te grote toename. Voor 2009 wordt een daling verwacht tot onder de 2%.

Internationalisatie

In januari 2008 is AFAS Business Software International B.V. op Curaçao van start gegaan. Het doel is om een substantieel marktaandeel met AFAS Profit te realiseren op de Nederlandse Antillen en Aruba. Er is een pand betrokken op Curaçao en er zijn inmiddels drie ervaren medewerkers in dienst. Pim Steinmeijer is benoemd tot directeur van de nieuwe vestiging. Pim zal worden begeleid door Raad van Bestuurslid Ton van der Veldt die met grote regelmaat op het eiland aanwezig is. In het eerste boekjaar zijn mooie klanten gescoord zoals ING bank, Banco di Caribe, Hilton Curaçao, Caribbean Sea Sports NV, Fun Miles Antilles NV en Digicel Curaçao NV.

Wij zijn trots op het feit dat het eerste boekjaar positief is afgesloten en dat AFASBSI een bijdrage aan het concernresultaat heeft kunnen leveren. Voor de toekomst wordt verdere groei verwacht. De visie is om op Curaçao binnen 4 jaar marktleider te worden met geïntegreerde software. Deze ervaring, samen met de reeds jarenlange ervaring in België en Luxemburg via onze dealer AFAS Belgium, wordt gebruikt om beleid uit te stippelen voor eventuele verdere internationalisering. Zo is er in 2008 een intern onderzoeksrapport gemaakt over verdere aanpassingen binnen AFAS Profit. Voorsnog zien we binnen 4 jaar geen internationale uitbreidingen.

AFAS Online

In 2008 is besloten om met een eigen online-concept te komen. Tot nu toe werd met diverse partijen samengewerkt op het gebied van online (ASP/SAAS-)oplossingen. In de praktijk werkte dit echter moeizaam. Klanten verwachten van AFAS dat de gehele verantwoordelijkheid voor de keten wordt genomen. Daarnaast verwacht de klant een op prijs concurrerende aanbieder. Met AFAS Online gaat AFAS een totaaloplossing aan de klant bieden. Een oplossing waarbij ook een uitgebreid dienstenpakket wordt aangeboden met applicatiebeheer en implementatie op afstand. AFAS heeft met een externe partij contracten over hosting en technisch beheer afgesloten. Intern is een afdeling opgezet voor het begeleiden van de AFAS Online-klanten. Strategisch wordt met de inzet van AFAS Online een extra omzetimpuls verwacht.

De markt

De ontwikkelingen in de ICT-markt hebben wij in beeld gebracht met enkele analyses, gemaakt in de AME Analist (www.analist.ame.nl). De cijfers geven een beeld tot en met 2007. De groei van AFAS is in een reeks van jaren groter dan die van de concurrentie. In 2008 zal het verschil veel groter worden. In een markt die 5% groeit, heeft AFAS een groei van 31% gerealiseerd.

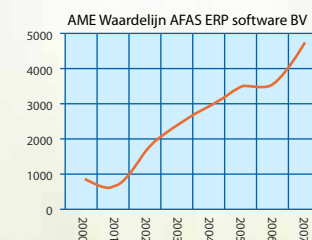
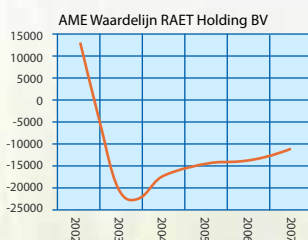
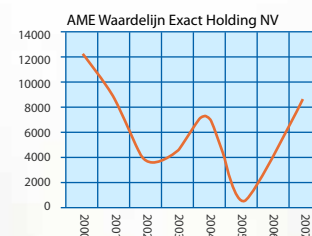
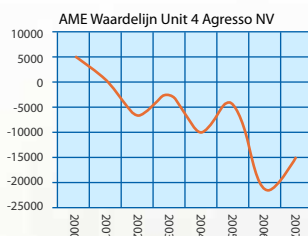
Omzetontwikkeling Nederland

Bedrijfsnaam	2003	2004	2005	2006	2007
Exact Holding NV	92.900	93.000	103.183	108.800	110.928
Raet Holding BV	99.279	95.856	99.526	102.940	103.258
Unit 4 Agresso NV	70.722	85.000	99.000	82.880	100.200
ADP Nederland BV	59.077	59.439	62.321	67.996	72.226
AFAS ERP Software BV	17.212	19.142	21.668	23.988	27.868
Accountview	9.000	8.668	10.221	12.206	14.256
Totaal	350.193	363.109	397.924	400.816	430.743
<i>Absolute verandering</i>	-3.148	12.916	34.815	2.892	29.927
<i>Procentuele verandering</i>	-0,80%	3,69%	9,59%	0,73%	7,47%
AFAS % verandering	27,30%	11,21%	13,20%	10,71%	16,17%

Nettoresultaat in % omzet

Bedrijfsnaam	2003	2004	2005	2006	2007
Accountview	34,20	34,20	40,20	42,59	49,12
AFAS ERP Software BV	17,44	18,53	19,00	18,86	21,58
Exact Holding NV	15,62	15,72	14,26	14,09	15,51
Unit 4 Agresso NV	5,85	4,03	5,03	7,78	8,82
RAET Holding BV	-5,54	-9,32	-7,12	-9,13	-1,88
Totaal	67,57	63,16	71,37	74,19	93,15
<i>Absolute verandering</i>	-28	-4,41	8,21	2,82	18,96
<i>Procentuele verandering</i>	-35,90%	-6,53%	8,22%	6,33%	15,48%
AFAS % verandering	13,00%	6,25%	2,54%	-0,74%	14,42%

Door AME wordt een waardelij berekend op basis van het resultaat minus een vergoeding op het eigen vermogen. De waardelij geeft duidelijk de positie van AFAS in de markt aan.



Medewerkers

De ontwikkelingen op personeelsgebied blijken uit de Sociale Cockpit per 31 december 2008 (zie pagina 6). Het percentage ziekteverzuim is gedaald van 1,6% naar 1,5%. Er zijn 60 nieuwe medewerkers aangenomen en er gingen 16 medewerkers uit dienst. De arbeidsmarkt is voor ICT-functies niet ruim bedeed. Voor AFAS blijkt het echter goed mogelijk om goede nieuwe medewerkers aan te trekken. De arbeidsproductiviteit is met 15% toegenomen en behoort tot de hoogste in de branche.

In 2008 is de nieuwe pensioenregeling geïmplementeerd. In de regeling is voor optimale transparantie gekozen. De AFAS-medewerkers zijn de enigen in Nederland die de opbouw van de pensioewaarde maandelijks op hun digitale loonstrook zien staan!

In 2008 is met alle medewerkers en hun partners het 12,5-jarig jubileumfeest gevierd op Curaçao. Wij kunnen terugzien op een zeer geslaagd feest, waarvan iedereen enorm heeft genoten. De reis heeft bijgedragen aan een nog betere sfeer in de organisatie en nog meer

enthousiasme in de relatie met onze klanten.

Wij zijn blij met de grote inzet van al onze medewerkers. Op alle terreinen worden prestaties geleverd die boven het marktgemiddelde liggen, daar zijn wij trots op! Met de ondernemingsraad is op een goede manier samengewerkt. Het nieuwe pensioenreglement alsmede de invoering van het MVO-beleid waren de belangrijkste punten die op constructieve wijze zijn doorgesproken. De inbreng van de OR is als waardevol en positief ervaren.

AFAS in 2008 een geweldig jaar!

Een autonome omzetgroei van 30,6% en een resultaatgroei van 49,2% zijn cijfers die tot ieders verbeelding zullen spreken en waar wij trots op zijn. De verwachting van 15% omzetgroei die voor 2008 werd voorzien, is hiermee ruim overtroffen. De resultaten zijn behaald door de goede verkopen van AFAS Profit. De organisatie was in staat om de groei zeer goed te verwerken. De organisatorische basis onder AFAS is uitstekend, waardoor we bestaande en nieuwe klanten zeer goed kunnen bedienen. Wij zijn er trots op

dat wij in november ruim 1.100 klanten de toekomstvisie Profit 2Gether konden presenteren. Het enthousiasme waarmee deze strategie is ontvangen verzekert AFAS van verdere groei de komende jaren.



Realisatie van de gestelde doelen voor 2008:

1. De hercertificering ISO 9001 en de SAS70-certificering zijn behaald. De faalkosten, één van de kwaliteitsnormen, is onder het percentage van 3 uitgekomen, maar is ten opzichte van 2007 licht gestegen.
2. De omzetgroei is uitgekomen op 30,6% en de groei van het nettoresultaat op 49,2%. De verwachting was dat zowel de omzet als het resultaat met 15% zou groeien.
3. AFAS Business Software International is van start gegaan en mocht het eerste boekjaar met positieve cijfers afsluiten.
4. Het voorkomen van vragen richting het supportcentrum is niet genoeg gelukt. Dat blijkt uit een toename van de vragen per klant met 13%. De oorzaak hiervan is dat we veel extra vragen kregen door de massale uitrol van Profit 2008 alsmede de grote hoeveelheid nieuwe klanten die is binnengehaald. De klantenportal is zeer succesvol ingezet voor de vastlegging en verwerking van de supportvraag. In 2008 is ruim 60% via deze weg geautomatiseerd binnengekomen.
5. De arbeidsproductiviteit is met 15% toegenomen; begroot was 5%.

Visie voor 2009

De verwachtingen voor 2009 zijn positief. De nieuwe markt van Zorg & Welzijn moet tot een extra impuls kunnen leiden. De omzet van AFAS Online moet eveneens voor meer omzet kunnen zorgen. De economische vooruitzichten zijn slecht, echter de visie dat alleen innovatie bedrijven kan helpen eruit te komen, geeft ons genoeg geloof in de toekomst. Voor 2009 verwachten wij een autonome omzetgroei van ten minste 15%, het resultaat zal dan ook met 15% toenemen. AFAS ziet het jaar 2009 met veel vertrouwen tegemoet. De visie verder uitrollen, de klanten optimaal bedienen en vooral veel werkplezier zijn voor ons daarbij de basis!



Bijzonder jaar

Het jaar 2008 is een bijzonder jaar geweest met veel hoogtepunten. Er is een organisatie van winnaars gecreëerd. Dagelijks genieten we van het opleveren van geslaagde implementaties, mooie orders en klantcontacten. Er staat een organisatie die méér wil, namelijk: de concurrentie verder verslaan! De doelstellingen voor 2008 zijn meer dan behaald en daar zijn wij bijzonder trots op.

Voor 2009 zijn mooie plannen uitgewerkt die zullen leiden tot een nog betere positie in de markt. De crisis wordt als een kans gezien en niet als een bedreiging. Bedrijven zullen gaan innoveren om hun bedrijfsvoering te vernieuwen. Waarmee kun je dat beter doen dan met AFAS Profit?

Al onze medewerkers danken wij voor hun grote inzet; het was een plezier om samen te werken. De Raad van Bestuur bedanken wij voor het gegeven vertrouwen en hun inspiratie die alles verder heeft gebracht! Het nieuwe jaar zien wij met veel vertrouwen tegemoet!

De directie doet verslag van de navolgende ontwikkelingen per afdeling:

Productdevelopment (PD)

De afdeling PD is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van Profit op basis van de ANTA-architectuur. Onder ontwikkeling wordt het ontwerpen, programmeren, testen, voorzien van content, ontwikkelen van cursusmateriaal en het documenteren en maken van videotrainingen verstaan.

**Doelstellingen voor de toekomst**

De belangrijkste doelstelling voor PD is dat AFAS Profit binnen 5 jaar hét superieure ERP-product voor de Nederlandse markt moet zijn. Als je over werkelijk geïntegreerde software praat, praat je

over AFAS Profit. Het product moet uitblinken in functionaliteit, gebruiksgemak en stabiliteit. Omdat AFAS niet druk is met het integreren van allerlei zaken uit overnames of het maken en onderhouden van maatwerk, kan de komende jaren de volledige focus worden gelegd op de doelstelling. Concreet gelden voor de komende 5 jaar de volgende doelstellingen:

1. Profit ERP moet zich doorontwikkelen tot hét superieure ERP-product voor het Nederlandse bedrijfsleven. Alle bedrijfstakken moeten volledig met Profit kunnen worden geautomatiseerd.
2. Ontwikkeling van branchespecifieke software voor Zorg & Welzijn en de Overheid, zodat AFAS ERP ook in die branches kan doorbreken.
3. Hoogwaardiger worden door programmeren te laten verdampen en definiëren als werkwijze te krijgen.
4. Kwaliteit nog meer te borgen, onder andere door meer geautomatiseerd te testen. Niet de tester maar het testprotocol moet de kwaliteit van het product borgen.
5. De klant door middel van inspraaksessies en ontmoetingen in het Quality Center meer in de ontwikkelingen betrekken.

Terugblik

De voornaamste doelstelling voor 2008 was het vervolmaken van Profit 2008. Deze doelstelling is behaald. Bijna alle klanten zijn in 2008 overgegaan op Profit 2008 wat extra werk met zich meebracht voor de afdeling PD. Met Profit 2008 Build 3, die in september 2008 beschikbaar kwam, zijn opnieuw honderden verbeteringen gerealiseerd. Er kwamen in 2008 ruim 200 klanten op bezoek in het AFAS Quality Center om AFAS mee te helpen de gebruikersvriendelijkheid van Profit verder te vergroten. Ook is in 2008 een nieuw team gevormd dat Media & Content heet. Dit team houdt zich fulltime bezig met het maken van videotrainingen en standaardcontent die wordt meegeleverd met Profit. Klanten vinden het veel prettiger om een videotraining te bekijken dan documentatie te lezen en dus wordt er veel van deze dienstverlening gebruik gemaakt. Het aantal FTE blijft ongewijzigd op 45.

Vooruitblik

Voor 2009 is de voornaamste taak het verder doorontwikkelen van Profit 2008 en het productrijp maken van Profit 2Gether. Concrete ontwikkelingen zullen zijn:

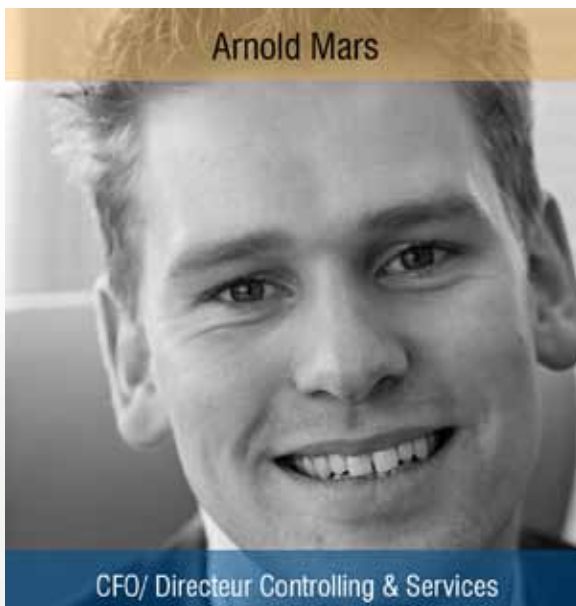
- Meeleveren van meer content in de vorm van rapporten en analyses.
- Integratie van Intranet en Internet (Profit 2Gether);
- Accountancyportal.
- Verregaande Integratie van Logistiek en Projecten.
- Uitfasering van Profit Intrabak met de opvolger Profit Bakkerij.
- Payroll 2Gether als opvolger van Payroll Online.

Controlling en Services

De afdeling Controlling en Services is verantwoordelijk voor alle processen en ondersteunende taken binnen de organisatie. In de AFAS-organisatie staan de geautomatiseerde processen borg voor de kwaliteit. De inrichting van de processen, het steeds verder automatiseren van de processen en het zorgdragen voor een juiste autorisatie zijn de kerntaken. De financiële administratie wordt vanuit de processen gevoed en is feitelijk een gevolg. Het toezien op de ontwikkeling van de financiële uitkomsten, risicomanagement en budgetbeheersing zijn taken die onder Controlling vallen. Deze taken zijn echter voor het grootste deel geautomatiseerd door cockpits, signaleringen en automatisch gegenereerde workflows (acties).

Onder Services vallen de ondersteunende afdelingen, zoals de Algemene Dienst en Customer Service. Customer Service ondersteunt de sales en consultants. Visie voor de komende 5 jaar is om nog verder te automatiseren.

De boekhouding moet volledig het gevolg worden van de processen en feitelijk verdampen. Boekhouden met het licht uit is het thema: zodra de klok een nieuwe dag aangeeft, doen de processen hun werk. Daarnaast moet volledige digitalisering ertoe leiden dat de processen niet meer worden belemmerd, omdat er geprint en verzonden moet worden. De afdeling Customer Service moet steeds meer ondersteunend in de processen worden en niet de uitvoerder. Consultancy-, klant-, prospect- en sales-selfservice moeten de bron zijn waaruit gewerkt gaat worden.



Terugblik

In 2008 zijn grote stappen gezet in professionalisering van de organisatie. Enkele belangrijke feiten op een rij:

- De hercertificering voor ISO 9001 is gerealiseerd.
- Het SAS70 type 2 verklaring is verkregen.
- Signaleringen zijn voor een aantal processen ingericht, waardoor automatisch acties worden gegenereerd.
- Er is een procesbeheerteam gevormd, waardoor de interne aanvragen sneller verwerkt worden en de kwaliteit wordt geborgd.
- Digitalisering van de inkoop- en kostenfacturering als onderdeel van MVO.
- Automatisch genereren van acties en brieven (mails) naar klanten, waardoor het planningsproces efficiënter is geworden.
- Voorbereiding van digitalisering van de facturering.
- Nieuwe cockpits voor Opleidingen en procesvoortgang van de hele organisatie.

Het gemiddeld aantal FTE in het boekjaar was 22.

Vooruitblik

Voor 2009 is verdere professionalisering van de AFAS-organisatie de doelstelling. Digitalisering van de totale facturatie moet in het tweede kwartaal een feit zijn. Het proces voor debiteurenbeheer moet worden geautomatiseerd door middel van automatische workflows en signaleringen. Risicomanagement moet vorm krijgen door nieuwe standaards en signaleringen op afwijken van deze standaards. Sales Selfservice moet vorm krijgen in de toepassing van Profit Logistiek voor offertes, orders en facturen.

Architecture & Innovation (A&I)

De afdeling A&I is verantwoordelijk voor de architectuur van AFAS Profit. Alle producten worden ontwikkeld op een fabrieksmatige wijze vanuit een basisarchitectuur. Deze basisarchitectuur wordt ANTA genoemd. ANTA staat voor AFAS Next Technology Architecture. Deze architectuur vormt de voornaamste waardebasis van het AFAS-product Profit. Door middel van ANTA kan snel en adequaat worden ontwikkeld. Op basis van de ontwikkelde ANTA-componenten wordt Profit gebouwd. De componenten worden op hoog niveau onderhouden, waardoor AFAS in staat is veel producten op de markt te brengen met een relatief kleine R&D-organisatie. Slechts 70 medewerkers in verhouding tot de omvang van het product AFAS Profit is alleen mogelijk door de ANTA-architectuur.

Doelstellingen voor de toekomst

De belangrijkste doelstelling voor A&I is om binnen 5 jaar de ANTA-architectuur op een zodanig niveau te krijgen, dat programmeren bijna niet meer nodig is. Middels definities op product-, branche- en klantniveau is het product dan zo aan te passen dat het eindproduct feitelijk ontstaat. ANTA moet als architectuur de flexibiliteit van de software vergroten. Concreet zijn de komende 5 jaar de doelstellingen:

1. ANTA op een hoger niveau brengen, waardoor programmeren nog meer definiëren wordt. Het motto is "Automatiseer de automatiseerder".
2. De architectuur doorontwikkelen, waardoor de flexibiliteit voor de eindgebruiker nog meer wordt vergroot. De eindgebruiker moet met eigen definities het product zelf volledig op maat kunnen snijden.
3. Technisch alle innovaties binnen de architectuur toepassen, zodat er superieure software ontstaat.
4. De architectuur moet niet alleen het product als onderdeel van een bedrijf automatiseren, maar vooral het bedrijf als klein gedeelte van een grote wereld! Internet, workflow en procesintegratie staan daarbij centraal.

**Terugblik op 2008**

In 2008 heeft de afdeling werk verzet op 3 terreinen. Allereerst is de basis gelegd voor het nieuwe Profit 2Gether platform. In 2008 is dit aan ruim 1.100 klanten gepresenteerd op de AFAS Open en enthousiast ontvangen. Verder is Profit 2008 verder uitgebouwd wat resulteerde in een forse vergroting van de gebruikersvriendelijkheid met de release van Profit 2008 Build 3 in september 2008. Tot slot is 50% van de tijd gebruikt om te ontwikkelen aan ons lange termijn product met de codenaam Yoi. ANTA Studio, het onderdeel van Yoi dat gebouwd wordt om definities in vast te leggen, neemt steeds duidelijkere vormen aan. Aan de medewerkers is in december 2008 gepresenteerd wat er met Studio vastgelegd kan worden en hoe dat eruit ziet in een eerste prototype van Yoi.

Visie op 2009

Voor 2009 zal de nadruk liggen op de doorontwikkeling van de Yoi-architectuur. Voor AFAS zullen de financiële resultaten hiervan pas veel later zichtbaar zijn, het is werk onder de motorkap waar AFAS over enkele jaren grote slagen mee zal maken. Een belangrijke innovatie die door A&I wordt ontwikkeld en eind 2009 zal worden uitgeleverd is Profit 2Gether. Uitlevering van Customer Self Service, een Content Management Systeem en een standaard klantportal is dan een feit. De verdere integratie van Internet en Intranet zal ertoe leiden dat klanten nog meer vorm kunnen geven aan procesintegratie, om de bronvastlegging optimaal te realiseren.

Marketing

De afdeling Marketing & Communicatie is verantwoordelijk voor de communicatie met de markt. Een communicatie die zo effectief is dat AFAS wordt herkend en de visie wordt begrepen maar die ook leidt tot leadgeneratie. De doelstellingen voor de komende 5 jaar zijn als volgt :

1. AFAS herkenbaar als ERP-leverancier voor het bedrijfsleven. De naamsbekendheidsscore moet hierbij 75% zijn.
2. AFAS herkenbaar als de softwareleverancier voor HRM & Payroll. De naamsbekendheidsscore moet 75% zijn.
3. Een landelijk sportevenement met AFAS als naam.

Terugblik

Het jaar 2008 is een jaar van zeer veel activiteiten geweest:

- Voor het eerst was AFAS hoofdsponsor van de AFAS Tennis Classics. De ruim 19.000 bezoekers van de AFAS Tennis Classics konden niet om de hoofdsponsor heen.
- Het programma Business Class werd voor het vijfde jaar ingezet. Bas van der Veldt mocht 7 maal bij Harry Mens aan tafel zitten.
- Via de radio, papieren en online media zijn er allerlei activiteiten geweest om AFAS op de kaart te zetten.
- In november werden onder de naam "AFAS Open" 6 klantdagen gehouden waar ruim 1.100 klanten getuige zijn geweest van de introductie van Profit 2Gether.

Het jaar 2008 was voor marketing mede succesvol omdat de leadgeneratie succesvol was en de naamsbekendheid verder groeide. Het aantal FTE's was gemiddeld 7. In 2008 zijn aan de afdeling 3 Productmarketingmanagers toegevoegd die in 2009 hun invloed op de marketingmachine zullen hebben.



Vooruitblik

Voor 2009 zullen de bestaande activiteiten worden voortgezet. Daarnaast worden de volgende nieuwe ideeën uitgevoerd:

- Bedrijfsbezoeken: samen met prospects een kijkje in de keuken van interessante AFAS klanten nemen.
- Het uitvoeren van marktonderzoek en hieraan leadgeneratie koppelen.
- Customer Gets Customer plan ontwikkelen.
- Sterk deelproductgefocusste aanpak van de Accountancy-markt.

Verder is in het marketingbudget € 50.000 gereserveerd voor maatschappelijk verantwoorde projecten in (de buurt van) Leusden.

Sales

De afdeling Sales is verantwoordelijk voor de omzet uit nieuwe en bestaande klanten. Doelstelling is om de salesomzet jaarlijks met tenminste 10% te verhogen. In de praktijk betekent dit jaarlijks 300 nieuwe ERP-klanten en tenminste 100.000 nieuwe salarisverwerkingen met AFAS Profit.



Terugblik

Het jaar 2008 was opnieuw zeer succesvol. De verkoopomzet groeide met 36% ten opzichte van 2007. Daarmee is de doelstelling meer dan behaald. De verkoop van ERP heeft een grote bijdrage geleverd aan het succes. Ruim 350 nieuwe bedrijven! De omzet werd ondersteund door een zeer goed functionerende marketingafdeling en een propositie waartegen de prospect geen nee kan zeggen.

De verhuurconstructie is een succes. Klanten kunnen zonder eenmalige kosten Profit aanschaffen, maandelijks wordt een Profit-huur betaald. Het nadeel voor AFAS is dat de eenmalige omzet niet wordt gerealiseerd, maar over een reeks van jaren wordt verdeeld. Naast ERP is er succesvol HRM en Payroll verkocht. 130.000 nieuwe verloningen is een prestatie waar wij zeer trots op zijn. Duidelijk is dat de traditionele loonverwerkers het steeds moeilijker krijgen. Het werk dat ze verrichten heeft geen meerwaarde. Erger nog, het heeft een negatieve waarde omdat het lastig en omslachtig werken is.

De salesafdeling bestond gemiddeld uit 22 FTE.

Vooruitblik

Voor 2009 zijn de vooruitzichten hooggespannen omdat:

1. Profit 2008 veel nieuwe functionaliteiten heeft waardoor het voor prospects nog aantrekkelijker wordt om voor AFAS te kiezen.
2. Competentiemanagement als nieuw Profit-product is ontwikkeld en kan worden verkocht. Competentiemanagement is volledig geïntegreerd met HRM. Dit is uniek en biedt veel extra verkoopkansen.
3. De markt voor de gezondheidszorg nieuwe kansen biedt. In 2008 zijn hier de eerste verkennende stappen gezet en in 2009 wordt hier de grote groei verwacht.
4. Bestaande succesvolle activiteiten zullen worden gecontinueerd.
5. De nieuwe mogelijkheden van AFAS Online zullen voor klanten in periode van economische crisis flinke kostenbesparingen opleveren. De verwachting is dat AFAS Online voor een groot gedeelte aan de omzetgroei zal bijdragen.
6. Met de inzet van een partnermanager de omzet die via partners wordt binnengehaald een nieuwe impuls zal krijgen.
7. In de onderwijsmarkt nu naast HRM ook Payroll kan worden ingezet.

De salesomzet zal met tenminste 15% groeien, het aantal FTE zal toenemen tot 27.

Customer Operations (CO)

De afdeling CO is verantwoordelijk voor de implementatie van en de support aan de Profit-klanten. CO heeft met een grote logistieke stroom aan werkzaamheden te maken. De verwerking van 60.000 supportvragen, het opleveren van ruim 700 implementaties, het opleiden van meer dan 6.000 cursisten. De visie voor de ontwikkeling van de komende 5 jaren is:

1. Het Profit-gebruik bij klanten op een hoger niveau brengen. Nog steeds blijven aangeschafte functionaliteiten ongebruikt. De zogenaamde performance indicator (PPI) moet 2 punten groeien.

2. Het Support Center moet volledig op websupport overgaan, de telefoon zal langzaam verdwijnen.
3. Het gemiddeld aantal incidents per klant moet 20% afnemen.
4. Naast de implementatie moet er consultancy worden gegeven op het gebied van procesinrichting en toepassen van Ondernemingsprocesbeheer: productgerelateerde business consultancy.

Terugblik

Het jaar 2008 was een goed jaar. Door de introductie van Profit 2008 is de supportvraag echter wel toegenomen terwijl de verwachting was dat deze toch licht zou afnemen. Het consultancybedrijf zat vol. Het was helaas niet mogelijk om volledig aan de vraag van de markt te voldoen. Ondanks dat het aantal FTE fors groeide, was de vraag naar consultancy groter dan het aanbod. De consultancyomzet groeide ten opzichte van 2007 met 34%. De opleidingsomzet groeide met 25%. Op de afdeling Consultancy is een verdere focus naar vakgebieden doorgevoerd. Het gemiddeld aantal FTE over 2008 bedroeg 110.



Vooruitblik

De uitdagingen voor 2009 zijn groot. Na een jaar waarin veel van de energie ging in het converteren van klanten naar Profit 2008 en het implementeren van nieuwe klanten is de verwachting dat in 2009 opnieuw aandacht kan gaan naar het op een hoger niveau brengen van bestaande klanten. De nieuwe afdeling Business Consultancy die zich in 2008 heeft bewezen zal in 2009 dan ook veel te doen hebben. Het aantal consultants zit bijna op formatie dus er zal -in tegenstelling tot in 2008- in 2009 weinig werving van nieuwe consultants nodig zijn.



8

RESULTAAT ANALYSE

Resultaatanalyse	2008		index	2007	
	x € 1.000	% van de omzet		x € 1.000	% van de omzet
Netto-omzet	36.387	100%	131%	27.868	100%
Bedrijfsopbrengsten	36.387	100%	131%	27.868	100%
Kosten uitbesteed werk	176	0%	62%	285	1%
Lonen en salarissen	11.420	31%	119%	9.592	34%
Sociale lasten	1.506	4%	130%	1.162	4%
Pensioenlasten	679	2%	146%	466	2%
Afschrijvingen materiële vaste activa	878	2%	119%	739	3%
Overige bedrijfskosten	10.091	28%	129%	7.817	28%
Bedrijfslasten	24.751	68%	123%	20.061	72%
<i>Bedrijfsresultaat</i>	11.636	32%	149%	7.807	28%
Rentebaten	405	1%	136%	297	1%
Resultaat deelneming	-			-	
Resultaat voor belastingen	12.041	33%	149%	8.104	29%
Vennootschapsbelasting	(3.067)	-8%	147%	(2.089)	-7%
Resultaat na belastingen	8.974	25%	149%	6.015	22%



Financiële positie

	31-12-2008 x € 1.000	31-12-2007 x € 1.000
Vastgelegd op lange termijn		
Materiële vaste activa	3.674	3.977
Financiële vaste activa	1.079	224
	4.753	4.201
Beschikbaar vermogen op lange termijn		
Groepsvermogen	11.250	6.776
	11.250	6.776
Werkkapitaal	6.497	2.575
Het werkkapitaal is samengesteld uit:		
Voorraden	25	25
Vorderingen en overlopende activa	2.973	2.129
Liquide middelen	6.466	2.820
	9.464	4.973
Af: kortlopende schulden	(2.967)	(2.398)
	6.497	2.575

Geconsolideerde balans per 31 december 2008 (na voorgestelde winstverdeling)**ACTIVA**

	31-12-2008	31-12-2007
	in €	in €
Vaste activa		
<i>Materiële vaste activa (1)</i>		
Afbouw kantoren	1.493.736	1.685.116
Machines en inventarissen	2.146.358	2.274.921
Vervoermiddelen	33.616	16.496
	3.673.711	3.976.534
<i>Financiële vaste activa (2)</i>		
Waarborgsommen	21.967	17.930
Leningen u/g	1.057.148	206.245
	1.079.115	224.175
Vlottende activa		
<i>Voorraden</i>		
	25.000	25.000
<i>Vorderingen</i>		
Debiteuren (3)	2.883.011	1.980.255
Pensioenen	0	31.250
Overige vorderingen en overlopende activa	90.428	117.140
	2.973.439	2.128.645
<i>Liquide middelen (4)</i>	6.465.549	2.819.769
Totaal	14.216.814	9.174.123

9 JAARREKENING

PASSIVA

	31-12-2008 in €	31-12-2007 in €
<i>Groepsvermogen (5)</i>	11.250.087	6.775.835
<i>Kortlopende schulden</i>		
Crediteuren	130.037	361.254
Belastingen en sociale premies	1.687.398	894.202
Vennootschapsbelasting	654.737	518.834
Overige schulden en overlopende passiva (6)	494.555	623.997
	2.966.727	2.398.288
Totaal	14.216.814	9.174.123

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008

	2008 in €	2007 in €
Netto-omzet (7)	36.386.827	27.867.689
Bedrijfsopbrengsten	36.386.827	27.867.689
Kosten uitbesteed werk	176.341	285.449
Lonen en salarissen	11.420.174	9.591.740
Sociale lasten	1.506.130	1.162.207
Pensioenlasten	679.208	465.656
Afschrijvingen materiële vaste activa (8)	878.102	739.089
Overige bedrijfskosten (9)	10.090.927	7.817.015
Bedrijfslasten	24.750.882	20.061.155
Bedrijfsresultaat	11.635.945	7.806.534
Rentebaten	404.997	297.092
Resultaat deelneming	-	-
Resultaat voor belastingen	12.040.942	8.103.626
Vennootschapsbelasting	(3.066.691)	(2.088.626)
Resultaat na belastingen	8.974.252	6.015.000

Kasstroomoverzicht volgens indirecte methode:

	2008 x € 1.000	2007 x € 1.000
Uit operationele activiteiten:		
Resultaat na belastingen	8.974	6.015
Afschrijvingen	878	739
Dividenduitkering	(4.500)	(3.750)
Debiteuren	(903)	(127)
Waarborgsommen	(4)	(2)
Overige vorderingen en schulden	626	(157)
	5.072	2.717
Uit investeringsactiviteiten:		
Investerings in materiële vaste activa	(575)	(658)
Verkoop/afboeken deelneming	-	-
	(575)	(658)
Uit financieringsactiviteiten:		
Leningen u/g	(851)	(120)
Vordering door AFAS International BV	-	-
	(851)	(120)
Netto kasstroom	3.646	1.939
Stand liquide middelen:		
Per 1 januari	2.820	881
Per 31 december	6.466	2.820
	3.646	1.939

Toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

Grondslagen van consolidatie

In de consolidatie zijn volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen de eigen financiële gegevens met die van de dochtermaatschappijen in de groep. Dit betreffen de volgende 100% deelnemingen:

- AFAS ERP Software BV, gevestigd in Leusden,
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS Personele Systemen BV, gevestigd in Leusden
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS Retail BV, gevestigd in Leusden
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS Licentie BV, gevestigd in Leusden
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS Dataprocessing BV, gevestigd in Leusden
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS Partici BV, gevestigd in Leusden
-Geplaatst kapitaal: € 18.151,21
- AFAS B.S.I BV, gevestigd in Willemstad, Curacao
-Geplaatst kapitaal: € 1.000.000,-

Groepshoofd is AFAS International BV

Grondslagen van waardering

Algemeen

Indien niet anders vermeld, zijn activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde. Activa en passiva luidende in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen. Koersverschillen zijn in het resultaat verwerkt. Koersverschillen op financiële vaste activa worden rechtstreeks rechtstreeks ten gunste of ten laste van het vermogen gebracht. Eventuele afrondingsverschillen zijn niet gecorrigeerd.

Materiële vaste activa

De onder dit hoofd opgenomen 'Materiële vaste activa' zijn gewaardeerd op aanschaffingsprijs, verminderd met de op deze waarde gebaseerde lineaire afschrijvingen. De afschrijving geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur als volgt:

- Afbouw kantoren 10%, Machines/inventaris 20 % en vervoermiddelen 20%.

Vorderingen

De waardering van de vorderingen vindt plaats tegen nominale bedragen, onder aftrek van voorzieningen voor oninbaarheid.

Pensioenregeling

Bij de onderneming is sprake van een toegezegde bijdrage-regeling.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben en zijn gebaseerd op historische kosten. Ontwikkelingskosten worden niet geactiveerd. De licentieomzet wordt verantwoord in het jaar van daadwerkelijke doorberekening.

Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting wordt tegen het nominale tarief berekend over het commerciële resultaat en rekening houdend met fiscale richtlijnen zoals beperkt aftrekbare lasten, etc. De vennootschap, met uitzondering van AFAS B.S.I, maakt deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond hiervan is de vennootschap aansprakelijk voor de schulden inzake vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid.

Raad van Bestuur

De beloning voor de Raad van Bestuur bedraagt € 300.000 per persoon, totaal derhalve € 600.000 en is verantwoord als managementfee.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Bankier

Met de bankier Van Lanschot is voor AFAS Holding c.s. een kredietfaciliteit van in totaal € 750.000 overeengekomen. Tot zekerheid hiervoor is stil pandrecht verleend op alle boekvorderingen van alle in de hoofdelijkheid verbonden vennootschappen van de AFAS Groep.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Ultimo 2008 waren verplichtingen aangegaan terzake van:

Korter dan 1 jaar:

- De huur van kantoorpand te Leusden á € 1.290.000 per jaar.
- De huur van een kantoorpand te Willemstad (Curaçao) NAF 60.000, € 24.000,
- Leasing van 133 personenauto's, waarvan de in 2008 vervallende leasetermijnen in totaal ca. € 1.560.000 bedragen;

1-5 jaar:

- Leasing van 133 personenauto's, met een looptijd van 4 jaar. Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 4.680.000

Langer dan 5 jaar:

- De huur van het kantoorpand te Leusden Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 15.480.000,-
- De huur van het kantoorpand te Willemstad (Curaçao). Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 192.000,-

Debiteurenvoorziening

De voorziening dubieuze debiteuren is voor boekjaar 2007 ingeschat op € 198.430. In 2008 is er een nieuwe berekenings-

Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans

(1) Vaste activa	in €	in €
Afbouw kantoren		
Aanschafwaarde per 1 januari 2008		1.860.236
Aanschaffingen 2008		-
Desinvestering in 2008		-
		<hr/> 1.860.236
Afschrijvingen t/m 2007	175.120	
Desinvestering in 2008	-	
Afschrijvingen 2008	191.380	366.500
	<hr/>	<hr/>
Boekwaarde per 31 december 2008		1.493.736
Machines en inventarissen		
Aanschafwaarde per 1 januari 2008		3.281.434
Aanschaffingen 2008		550.059
Desinvestering in 2008		-
		<hr/> 3.831.493
Afschrijvingen t/m 2007	1.006.513	
Desinvestering in 2008	-	
Afschrijvingen 2008	678.622	1.685.135
	<hr/>	<hr/>
Boekwaarde per 31 december 2008		2.146.358
Vervoermiddelen		
Aanschafwaarde per 1 januari 2008		18.325
Aanschaffingen 2008		25.220
Desinvestering 2008		-
		<hr/> 43.545
Afschrijvingen t/m 2007	1.829	
Desinvestering 2008	-	
Afschrijvingen 2008	8.100	9.929
	<hr/>	<hr/>
Boekwaarde per 31 december 2008		33.616

(2) Financiële vaste activa	in €	in €
Waarborgsommen		
Stand per 31 december 2007		17.930
Huurwaarborgsom BSI		4.037
Stand per 31 december 2008		<u>21.967</u>
Leningen u/g		
Personeelsleningen (onbepaalde tijd á 5,3% rentevergoeding)		<u>1.057.148</u>
Het verloop in 2008 was als volgt :		
Stand leningen 31 december 2007	206.245	
Verstrekt	870.198	
Afgelest	(19.295)	
	<u>1.057.148</u>	
(3) Debiteuren		
Nominale waarde per 31 december 2008		3.166.085
Af : voorziening voor oninbaarheid		(283.074)
		<u>2.883.011</u>
(4) Liquide middelen		
De liquide middelen zijn vrij besteedbaar		<u>6.465.549</u>
(5) Eigen Vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal		
Maatschappelijk kapitaal	<u>1.500.000</u>	
Geplaatst en volgestort		<u>1.500.000</u>
15,000,000 aandelen met een waarde van 0,10 per aandeel		
Overige reserves		
Saldo 1 januari 2008		5.275.835
Resultaat 2008		8.974.252
Af: interim dividend		4.500.000
Saldo per 31 december 2008		<u>9.750.087</u>
(6) Overige schulden en overlopende passiva		
Korter dan 1 jaar	419.555	
Langer dan 1 jaar	75.000	
		<u>494.555</u>

Toelichting op de posten van de geconsolideerde winst- en verliesrekening

	2008	2007
	in €	in €
(7) In 2008 is de netto omzet 30% gestegen ten opzichte van 2007 (in 2007: 16%).		
(8) Afschrijvingen		
Afbouw kantoren	191.380	175.120
Machines en inventarissen	678.622	560.271
Vervoermiddelen	8.100	3.684
	878.102	739.075
(9) Overige bedrijfskosten		
Overige personeelskosten	1.397.289	882.451
Ingeleend personeel en uitzendkrachten	392.202	97.338
Spaarloonregelingen	89.682	88.304
Huisvestingskosten	1.895.306	1.869.942
Kantoorkosten	56.435	57.823
Onderhoud software, hardware	273.243	263.003
Communicatiekosten	415.559	408.656
Marketing	2.522.224	1.518.557
Managementfees	600.000	600.000
Autokosten	1.533.639	1.273.934
Accountants- en advieskosten	166.119	201.001
Reis-, verblijfs- en representatiekosten	72.225	284.148
Voorziening voor dubieuze debiteuren	205.303	188.897
Overige algemene kosten	71.701	82.959
MVO giften	400.000	-
	10.090.927	7.817.015
Gemiddeld aantal fte's	227,3	200,0
FTE per divisie:		
Consultancy & Support	130	98
A&I en Productontwikkeling	66	64
Marketing en Sales	31	26
Algemeen	24	21



Statutaire winstbestemmingsregeling

In artikel 18 van de statuten van de onderneming is bepaald:

1. De winst, zoals die blijkt uit de vastgestelde winst- en verliesrekening, staat geheel ter beschikking van de algemene vergadering, met dien verstande dat de directie van die winst reserveringen kan vaststellen.
- 2a. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 2b. Uitkering van de winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 2c. Op aandelen wordt geen winst ten behoeve van de vennootschap uitgekeerd.
3. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met medewerking van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven.
4. De vennootschap mag tussentijds slechts uitkeringen doen, indien aan het vereiste van lid 2 sub a is voldaan.
5. Het dividend staat vanaf een maand na de vaststelling ter beschikking van de aandeelhouders, tenzij de algemene vergadering een andere termijn vaststelt. De vorderingen verjaren door verloop van vijf jaar. Dividenden, waarover binnen vijf jaar na de betaalbaarstelling niet is beschikt, vervallen aan de vennootschap.

Voorgestelde winstbestemming

- Op 12 april 2008 is in de algemene vergadering van aandeelhouders besloten een slot-dividend van € 1.500.000 uit te keren;
- Op 15 december 2008 is in de algemene vergadering van aandeelhouders besloten een interim-dividend van € 3.000.000 uit te keren.

Voorgesteld wordt om de nettowinst verminderd met het interim-dividend aan de overige reserves toe te voegen.



Aan: AFAS Holding BV

Verklaring betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op pagina 48 tot en met 57 opgenomen geconsolideerde jaarrekening 2008 die deel uitmaakt van de jaarrekening van Afas Holding B.V. te Leusden bestaande uit de geconsolideerde balans per 31 december 2008 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de geconsolideerde jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de geconsolideerde jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap.

Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de geconsolideerde jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Afas Holding B.V. per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de geconsolideerde jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amersfoort, 30 januari 2009

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J-L. Geutjes RA
Partner



AFAS ERP Software

Philipsstraat 9

3833 LC Leusden

info@afas.nl

www.afas.nl