



## **AFAS ERP Software**

Jaarverslag 2009 AFAS Holding BV

# JAAKVERSLAG 2009









# Inhoud



1 Kerncijfers	5
2 Historie	7
3 AFAS Holding	9
4 De markt en de klanten van AFAS	23
5 Rapportage Verantwoord Verder (MVO)	29
6 Risicobeheersing	37
7 Medewerkers	41
8 Directieverslag	45
9 Verslag Raad van Bestuur	53
10 Resultaatanalyse	57
11 Jaarrekening	61
12 Overige gegevens	75
Accountantsverklaring	77





# 1 *Kerncijfers*

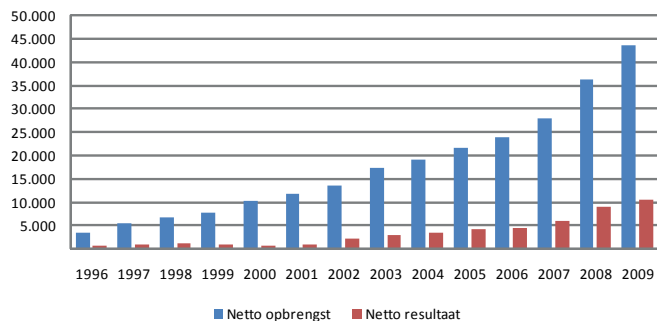
	2009	2008	2007	2006
Netto-omzet	43.717	36.387	27.868	23.988
Bedrijfsresultaat	13.734	11.636	7.807	6.217
Nettoresultaat na belastingen	10.538	8.974	6.015	4.523
Omzetverdeling %				
Onderhoud	43,3%	41,7%	45,5%	48,4%
Licenties	20,0%	21,9%	21,3%	20,6%
Services	36,8%	36,4%	33,2%	31,0%
Balans				
Werkkapitaal	8.696	6.497	2.575	352
Groepsvermogen	14.288	11.250	6.776	4.511
Solvabiliteit	67,2%	79,1%	73,9%	64,2%
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	11.980	9.852	6.754	4.954
Investerings	(2.195)	(575)	(658)	(3.824)
Ratio's				
Omzetgroei	20,1%	30,6%	16,2%	10,7%
Groei onderhoud	24,6%	19,7%	9,2%	14,0%
Loonkosten in % omzet	37,0%	37,4%	40,3%	40,7%
Resultaat in % van de omzet	24,1%	24,7%	21,6%	18,9%
Winst per aandeel	0,70	0,60	0,40	0,30
Medewerkers				
Gemiddeld aantal FTE'ers	266,2	235,3	200,0	185,0
Instroom FTE	38,5	52,9	36,5	47,1
Uitstroom FTE	11,5	11,0	25,4	24,6
Gemiddeld aantal dienstjaren	4,9	4,6	4,7	4,3
Gemiddelde leeftijd	33,9	33,8	34,7	34,2
Omzet per FTE 'er	164,2	154,6	139,3	129,7
Mutatie omzet per FTE	6,2%	11,0%	7,4%	-2,4%
Loonkosten per FTE 'er	60,8	57,8	56,1	52,7
Ziekteverzuim %	2,0%	1,5%	1,6%	3,0%
Verantwoord Verder (MVO)				
KG papierverbruik per FTE	27,2	47,5	60,0	81,1
Energieverbruik (KW) per FTE	5.962	8.141	9.352	
A, B, en C label leaseauto's in %	93%	89%	61%	
-Waarvan hybride	9%	11%	-	



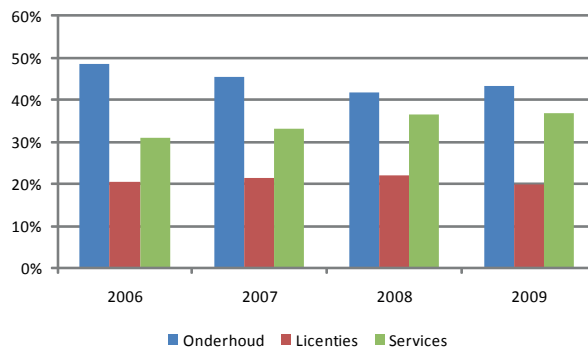


# 2 Historie

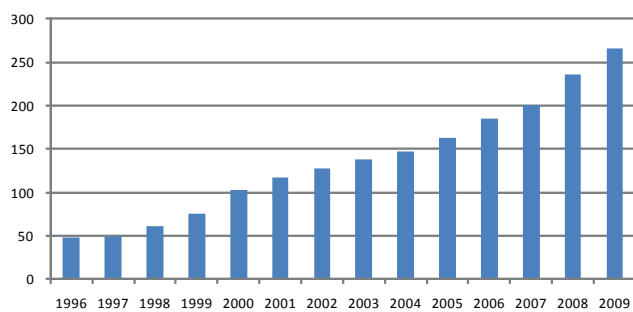
**Omzethistorie**



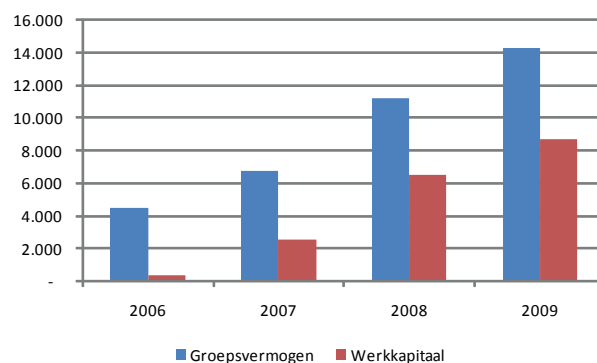
**Omzetverdeling**



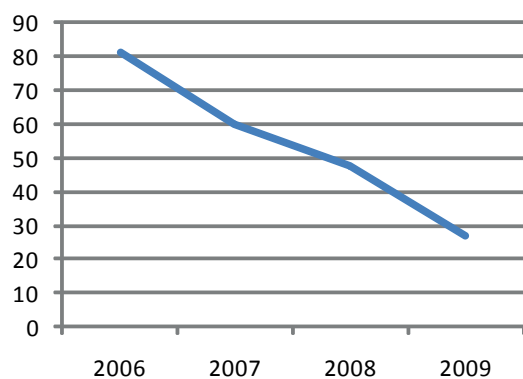
**Gemiddeld aantal FTE**



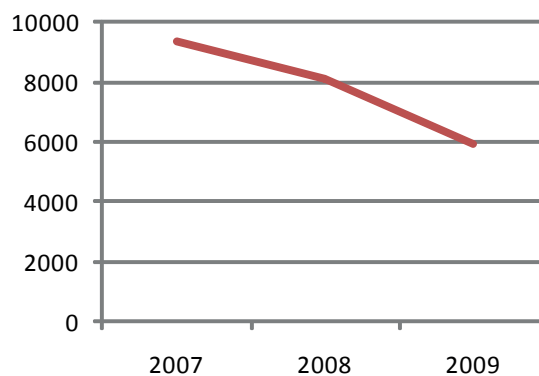
**Balans**



**Papierverbruik (in KG per medewerker)**



**Energieverbruik (in KWU per medewerker)**







# 3 AFAS Holding

## Transparantie

Transparantie is de basis van de onderneming. Openheid naar de medewerkers, de klanten en alle partijen die direct of indirect betrokken zijn bij AFAS, is uitgangspunt van haar beleid.

Er worden in het algemeen contracten afgesloten die grote impact hebben op het reilen en zeilen van ondernemingen. Daarom moet transparantie het uitgangspunt zijn, zodat er nooit discussie kan ontstaan over bijvoorbeeld de richting van het te voeren beleid.

Transparantie binnen de organisatie wordt vorm gegeven door open te communiceren via het intranet over doelstellingen, resultaten en allerlei belangrijke gebeurtenissen. Maandelijks wordt in een presentatie aan alle medewerkers gesproken over de behaalde resultaten en de voortgang van het beleid.

Voor de externe communicatie, met de markt en de klanten, is gekozen voor een open internetstrategie. Er wordt zoveel mogelijk informatie voor iedereen beschikbaar gesteld.

Voor onze relaties gaan we een stap verder: het interne klantdossier is via het klantportaal, een persoonlijke, beveiligde pagina op de website, alleen voor die specifieke relatie, te raadplegen. Op dezelfde plek heeft de relatie inzicht in de bij AFAS geregistreerde bedrijfs- en contactgegevens.

Ook in het jaarverslag is transparantie het uitgangspunt. Door mee te doen aan het jaarverslagenonderzoek van Scenter wordt op het hoogste niveau getoetst of aan deze doelstelling ook daadwerkelijk vorm wordt gegeven. Zowel over 2007 als over 2008 kreeg ons jaarverslag de kwalificatie van het meest transparante jaarverslag in Nederland en daar zijn wij trots op! Doel is om het niveau tenminste te handhaven en waar mogelijk uit te bouwen.

## Vennootschapsstructuur

AFAS Holding BV is de moeder vennootschap van een aantal vennootschappen, waarin AFAS haar producten en diensten aanbiedt. De vennootschapsstructuur ziet er als volgt uit:



De vennootschapsstructuur is in het boekjaar gewijzigd. De naam van de vennootschap AFAS Retail BV is veranderd in AFAS Benelux BV. AFAS Benelux BV heeft op 15 september de aandelen van AFAS

Belgium NV overgenomen. AFAS Belgium bezit 75% van de aandelen van AFAS Luxemburg SA.

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 2009 gewijzigd. Er zijn 41.000 certificaten ingekocht door uitdiensttreding en 30.000 certificaten verkocht. Het belang van de stichting is nu 7,56 % totaal zijn 1.133.250 certificaten uitgegeven.

In 2010 zal de vennootschapsstructuur naar verwachting aangepast en vereenvoudigd worden; de structuur wordt als volgt:



Onder AFAS Benelux BV worden alle activiteiten in Nederland, België en Luxemburg gebracht. De vennootschap AFAS Partici BV krijgt de naam AFAS International BV.

## 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 is klanten optimaal te ondersteunen met een compleet, standaard, flexibel en geïntegreerd softwaresysteem, 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 het maken van duidelijke keuzes. 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 en SQL Server).
- We leveren alleen diensten die nauw gelieerd zijn aan onze software.



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

### 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.

### Ondernemingsprocesbeheer (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 Ondernemingsprocesbeheer heet. De filosofie achter het begrip OPB® staat in uitgebreide vorm beschreven in het boek "De Kunst van Succesvol Ondernemen op basis van Ondernemingsprocesbeheer". Dit boek is beschikbaar via de boekhandel (ISBN: 90-13-01745-2).

### Organisatiestructuur

De operationele leiding van AFAS is in handen van het directieteam, 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.

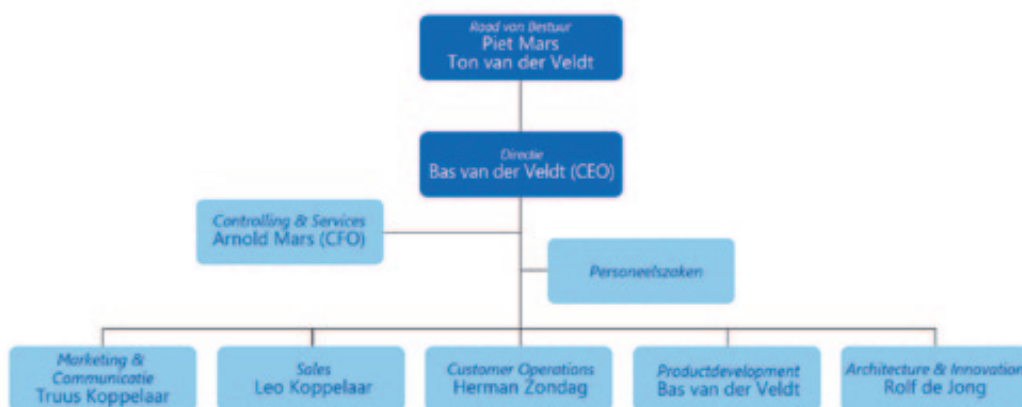
De afdeling Customer Operations is verantwoordelijk voor de after sales: het implementeren van de software, het geven van cursussen en het ondersteunen van klanten na implementatie.

De afdeling Productdevelopment is verantwoordelijk voor 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 is het onderzoekcentrum van AFAS en verantwoordelijk voor toekomstige innovaties in het product.

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 is eveneens verantwoordelijk voor planning van klantprocessen en voor de facilitaire zaken.

De afdeling Personeelszaken houdt zich bezig met werving, personeels-, pensioen-, en salarisadministratie, beheer van het wagenpark en het welzijn van de AFAS-medewerkers.





### Internationaal

AFAS heeft een vestiging in Willemstad (Curaçao) en Wavre (België). Met deze vestigingen is een voorzichtige stap gezet richting internationalisatie. De visie is om steeds hetzelfde product AFAS Profit te verkopen en te ondersteunen. Niet een landspecifiek product dus, maar instellingen maken in het bestaande product AFAS Profit waarmee de landspecifieke eigenschappen kunnen worden geactiveerd.

De vestiging op Curaçao doet zaken op Curaçao, Sint Maarten, Aruba en Bonaire. Doelstelling is om in dit marktgebied een grote speler te worden in de bovenkant van de markt. Onder de bovenkant van de markt verstaan we: bedrijven met meer dan 50 medewerkers. AFAS wil met de vestiging in België steeds meer een Benelux-speler worden. In 2009 is een voorzichtige stap gezet die de komende jaren moet worden uitgebouwd.

De buitenlandse vestigingen vallen (nog) onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De beheersprocessen zijn geïntegreerd in de processen in Nederland. Er is sprake van één beheersorganisatie.

### 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 standaardapplicatie 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 organisatiedoelstellingen 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!

### Product

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!

### AFAS Profit voor iedere markt!

De marktpiramide geeft de primaire markten weer waarop AFAS zich focust: ERP aan middelgrote en kleine organisaties en oplossingen aan grote bedrijven.



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

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

In 2008 is AFAS Profit geschikt gemaakt voor de zorg- en welzijnsmarkt. In 2009 is AFAS met succes tot deze markt toegetreden. Inmiddels kozen 20 ziekenhuizen voor AFAS Profit en overwegen veel zorg- en welzijnsorganisaties de komende jaren een keuze te maken voor AFAS Profit. Doelstelling is om in deze markt een substantieel marktaandeel te verwerven.

In 2010 zal AFAS Profit verder worden uitgebreid met specifieke Payroll functionaliteiten voor de onderwijsmarkt. AFAS heeft reeds tientallen klanten in het onderwijs met Profit ERP. Payroll is op dit moment alleen geschikt voor het voortgezet onderwijs en wordt in 2010 gereedgemaakt voor het primaire onderwijs waarna gewerkt wordt aan een dominante positie in deze markt.

### AFAS Partnernetwerk

De klanten van AFAS maken steeds intensiever gebruik van AFAS Profit door meer functionaliteit in te zetten en de software beter te benutten. Als de optimale inzet van ICT bij het procesbeheer van de klant wordt bereikt, spreekt AFAS van 100% automatisering. Dit wil AFAS bij alle klanten bereiken en kan in veel gevallen met de totaalinzet van AFAS Profit. In de gevallen waarbij extra middelen nodig zijn om de 100% automatiseringsgraad te realiseren, biedt AFAS haar klanten de mogelijkheid om terug te vallen op het AFAS Partnernetwerk. Via het AFAS Partnernetwerk vindt de klant geïntegreerde deeloplossingen en op AFAS Profit afgestemde dienstverlening om organisaties nog meer van automatisering te laten profiteren. Binnen het AFAS Partnernetwerk is plaats voor professionele leveranciers die meerwaarde bieden rondom de inzet van AFAS Profit. Partijen binnen het partnernetwerk hebben zich gecommitteerd aan een vastomlijnde samenwerking met heldere afspraken. AFAS heeft ervoor gekozen om koppelingen en partners te certificeren op basis van bewezen standaardoplossingen en succesvolle gezamenlijke implementaties. Gecertificeerde partners zijn specialist op hun eigen vakgebied en hebben kennis van de AFAS-organisatie en het product AFAS Profit. Jaarlijks wordt het predicaat "gecertificeerde" partner vernieuwd als de partner, en de eventuele softwarekoppeling, aan de gestelde kwaliteitscriteria voldoet. AFAS en de gecertificeerde partners staan op deze manier garant voor perfect op elkaar afgestemde diensten en producten.

Het AFAS Partnernetwerk draagt bij aan de visie van Ondernemingsprocesbeheer (OPB®) en stelt AFAS-klanten in staat om hier serieus werk van te maken. Bij veel klanten zijn inmiddels mooie resultaten geboekt. Om de kwaliteit en compleetheid van het AFAS Partnernetwerk te garanderen heeft AFAS een afdeling Partnermanagement. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van de samenwerkingsverbanden, dekkende partneroplossingen en de borging van afspraken in de AFAS-organisatie. In 2009 is een Partnermanager benoemd die aan het netwerk vorm geeft.



### De producten en diensten

AFAS ontwikkelt gebruiksvriendelijke standaard ERP-software onder de naam AFAS Profit en levert deze rechtstreeks of via gecertificeerde (branche)partners 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:
- Personeelsadministratie (HRM);
  - Salarisverwerking (Payroll);
  - Relatiebeheer(CRM);
  - Verkoopadministratie (Sales Automation);
  - 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 AFAS Profit is het eenvoudig om alle onderdelen binnen een organisatie perfect met elkaar te laten samenwerken. Veel klan-



ten zijn dan ook in staat geweest om traditionele afdelingsmuurtjes met de inzet van de ERP-software van AFAS te laten afbrokkelen. Eind 2008 heeft AFAS de "Profit 2Gether-strategie" aan ruim 1.100 klanten in haar Da Vinci Theater toegelicht. Met Profit 2Gether wil AFAS de informatie die opgeslagen zit binnen AFAS Profit ook geautoriseerd beschikbaar maken buiten de organisatie. Op deze manier kunnen klanten van een bedrijf online en op elk gewenst moment 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 AFAS 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 de 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. Ook bevat AFAS Profit een analysegenerator waarmee eenvoudig "cockpits" kunnen worden ontwikkeld om continu op ieder gebied helder inzicht te verkrijgen. Managementinformatie genereren kan binnen de geautomatiseerde processen en de uitkomst kan op het intranet (ProfitWeb) worden gepubliceerd. Hiermee worden afdelingen, medewerkers en managers continu geïnformeerd over de voortgang van hun prestaties.

### Papierloos

Binnen de visie van AFAS is procesintegratie steeds het uitgangspunt, waardoor heel veel administratief werk verdampt. 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. Binnen AFAS Profit is papierloos werken een standaardinstelling voor bijvoorbeeld de digitale loonstrook of factuur. Papierloos is goed voor het milieu, echter nog beter voor de eigen interne organisatie. Printen vormt een onnodig oponthoud in processen, omdat subprocessen (met extra handelingen) nodig zijn. Een digitale loonstrook wordt direct digitaal verzonden, hoeft niet in een envelop en heeft geen postzegel nodig. Digitale archivering ten opzichte van traditionele papieren archivering geeft zoveel meer mogelijkheden qua zoeken, verzamelen en beveiligen, dat het nog een kwestie zal zijn van tijd, voordat alle bedrijven hiertoe overgaan.

### 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.

### Implementatiemethode

Door AFAS is de Implementatiemethode "simpel" ontwikkeld. De methode staat voor:





**Snelheid** is noodzakelijk om een project binnen afzienbare tijd LIVE te krijgen. Als er geen snelheid is, wordt een traject stroperig en ziet de klant de meerwaarde niet meer. Snelheid geeft de betrokken medewerkers het gevoel dat er “iets” gebeurt. Er is een nieuw pakket dat rendabeler is en dat meer werkplezier oplevert.

**Integratie** is de sleutel voor minder fouten en minder onnodig werk. Als je niet integreert, blijf je vastzitten in eilandautomatisering. Een volledig geïntegreerd pakket levert meer werkplezier op, omdat alles maar één keer geleerd hoeft te worden: één applicatiebeheerder, één keer op cursus, één keer consultancy!

**Meerwaarde** is datgene wat in AFAS Profit winst oplevert. Denk aan de digitale loonstrook, de digitale onkostendeclaratie, het digitaal dossier en de workflow inkoopfactuur met automatische boeking in financieel. Meerwaarde moet te berekenen zijn: oude systemen versus nieuwe systemen geven duidelijk aan dat de meerwaarde in euro's is uit te drukken.

**Passie** is nodig om klanten te enthousiasmeren. Enthousiasme werkt aanstekelijk en geeft power om door te pakken. Ook als een traject wat zwaarder is, heb je passie nodig om elkaar erdoor te slepen.

**Eenvoud** maakt een implementatie overzichtelijk, zodat iedereen mee kan in het traject. Bedrijven die kiezen voor complexe zaken kunnen vaak niet uitleggen waar ze mee bezig zijn. Implementatiemethodieken moeten geen doel op zich zijn, maar een eenvoudig middel om het project AFAS Profit LIVE te krijgen.

**Lef** betekent voor AFAS-consultants dat niet altijd de welgebaande weg de oplossing is. Processen MOET je durven te veranderen. “Anders zijn” volgens de OPB-norm is een vorm van lef. Met lef weet de consultant van doorpakken, waar de klant misschien het overzicht kwijt is door de hoeveelheid werk en het loslaten van oude systemen.

#### Simultaan implementeren

In 2009 heeft AFAS een nieuwe implementatiemethodiek genaamd Simultaan Implementeren geïntroduceerd. Hierbij worden diensten bij meerdere klanten tegelijk in een workshopachtige omgeving geïmplementeerd. Met deze nieuwe methode gecombineerd met de online-oplossing AFAS Online, is AFAS in staat de groei van het aantal nieuwe klanten goed te managen en wordt tegelijk het aantal consultancydagen beperkt. De eerste ervaringen met simultane implementaties in 2009 laten zien dat de beoogde doelen gerealiseerd worden. Voor 2010 wordt dan ook verwacht dat simultane implementaties veelvuldiger zullen worden ingezet.

#### Opleidingen

Klassikale opleidingen maken ook deel uit van de 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).



### Individueel modulair trainen

In 2009 is gestart met een nieuwe manier van opleiden: "Individueel Modulair Trainen (IMT)". Je ziet direct dat het cursuslokaal totaal anders is ingericht. Bij IMT zitten de cursisten "naar buiten". De docent staat niet meer voor de klas, maar staat volledig achter de cursisten. En dat is ook precies wat we willen bereiken: niet de docent staat centraal, maar de cursist. In een IMT-training gaan de cursisten zelfstandig door het materiaal heen. De docent doet een korte kickoff over een onderwerp en zet vervolgens de cursisten zo snel mogelijk aan het werk. Hij fungeert tijdens de training als begeleider en helpt de cursisten door het materiaal heen.

Het materiaal is opgedeeld in basis- en gevorderdenstof. Uitgangspunt is dat in principe iedereen aan het eind van de dag de basisstof doorlopen heeft. Hierdoor kan iedereen in zijn eigen tempo door de cursus heen. Dit voorkomt irritatie over het feit dat het voor de één te snel en voor de ander te langzaam gaat.

In deze setting is de rol van de docent totaal anders dan in een klassikale opzet. Om in de geest van de theorie achter IMT te spreken: "De docent stimuleert de cursist bij het verkrijgen van leerervaringen". Niet het materiaal staat centraal, niet het product, maar dat wat een cursist te leren heeft. De cursist wil leren hoe administratieve processen met behulp van AFAS Profit zo efficiënt mogelijk uitgevoerd kunnen worden. De docent praat zeer weinig tegen de groep, maar loopt voortdurend rond om te polsen of het bij iedereen goed loopt, of er vragen of onduidelijkheden zijn en probeert met iedere cursist individueel de vertaling van het geleerde naar de praktijk te maken.

### Profit Videotrainingen

De website [www.profitvideotraining.nl](http://www.profitvideotraining.nl) die eind 2008 werd gelanceerd heeft in 2009 heel veel bezoekers getrokken. Het doel van deze website is om klanten nog beter te laten werken met AFAS Profit. Ondanks dat de Profit Videotrainingen gratis worden aangeboden aan iedereen die het maar wil zien heeft dit geen kannibaliserend effect gehad op de omzet van opleidingen. Sterker nog door de Profit videotrainingen worden klanten geënthousiasmeerd meer uit Profit te halen wat vaak leidt tot het afnemen van IMT-trainingen. In 2009 werden ruim 100 videotrainingen toegevoegd aan de website.

### 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, 7 dagen per week te raadplegen. AFAS onderhoudt deze FAQ-database dagelijks, zodat klanten altijd de actuele informatie aangeboden krijgen. Van 80% van alle vragen is de oplossing in de FAQ terug te vinden.

Daarnaast kan de klant zijn vraag digitaal stellen en vervolgens de status hiervan volgen via zijn eigen beveiligde klantportal. 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 sinds 2005 ITO-gecertificeerd. Daarmee behoort het AFAS Support Center tot een selecte groep bedrijven die binnen genormeerde tijden support levert.

In 2009 is het Support Center nog meer een webgeoriënteerde afdeling geworden. Inmiddels komt 60% van de supportvragen ("incidenten" genoemd) via de klantportal binnen. Concreet betekent dit dat bij 60% van de incidents de klant zelf het proces start, waarna het Support Center en eventueel andere afdelingen binnen AFAS automatisch ingeschakeld worden. Een geweldig voorbeeld van vastleggen bij de bron en procesintegratie. In 2008 is gestart met een continu klanttevredenheidsonderzoek. Alle klanten die via de klantportal een vraag stellen, krijgen na de afhandeling van de vraag een enquête over de kwaliteit van de afhandeling. In 2008 was de gemiddelde score 7,4. In 2009 is deze enquête ook beschikbaar gemaakt voor klanten die telefonisch vragen stellen. Het doel van dit klanttevredenheidsonderzoek is om -naast de voortgang van het proces- ook de kwaliteit van de dienstverlening steeds te meten. Hierbij geldt namelijk dat als de kwaliteit toeneemt het aantal vragen vermindert. De medewerkers kunnen zelf continu de kwaliteit van hun werk alsmede het proces volgen. Klanten die een "onvoldoende" geven worden nagebeld.

Beoordeling supportvragen 2009	
Beoordeling Webaanvragen	7,4
Beoordeling Telefonische aanvragen	8,3
<b>Totaal</b>	<b>7,9</b>
% Beoordeeld met een 10 (Webaanvragen)	24,3
% beoordeeld met een 10 (Telefonische aanvragen)	51,4
<b>Totaal % beoordeeld met een 10</b>	<b>37,9</b>
Doorlooptijd afhandeling <small>Zonder productontwikkelingsaanvraag (dagen)</small>	2,4
Doorlooptijd afhandeling <small>Met productontwikkelingsaanvraag (dagen)</small>	22,6
<b>Totaal doorlooptijd afhandeling (dagen)</b>	<b>4,7</b>

In 2009 is de supportvraag met 4% per klant toegenomen. De voornaamste oorzaak hiervan is de migratie van Profit 2005 naar Profit 2008 en de omzetting van de laatste DOS-klanten naar Windows. Het totaal aantal supportvragen nam met 14% toe. Voor 2010 wordt een afname van het aantal vragen verwacht vanwege de investeringen in soepelere conversies van Profit, betere (IMT-)trainingen en het uitgebreide aanbod aan Profit Videotrainingen ([www.profitvideotraining.nl](http://www.profitvideotraining.nl)).

In 2009 is het beleid met betrekking tot ons Service Level of Agreement (SLA) in nauwe samenwerking met het Support Center opnieuw tegen het licht gehouden. Dit heeft geresulteerd in drie nieuwe, in AFAS Profit vastgelegde SLA's: een standaard SLA, een First Class SLA voor klanten die hogere eisen stellen aan de service die AFAS biedt en een SLA voor kleine ondernemingen.

### AFAS Online

Online werken met AFAS Profit is sinds 2009 bij AFAS mogelijk. Er is hiervoor een aparte service-afdeling opgezet. De capaciteit is bij een professioneel datacentrum ondergebracht. Doelstelling van AFAS Online is om klanten te ontzorgen. AFAS heeft daarom een onlineconcept neergezet dat verder gaat dan een normaal of standaardconcept. In het concept is naast systeembeheer ook applicatiebeheer opgenomen. Voor kleinere bedrijven is het niet altijd eenvoudig om applicatiebeheer zelf goed te regelen. Binnen het onlineconcept van AFAS is de klant van deze zorg af.

In 2009 kozen ruim 1.500 bedrijven, waaronder ook veel bestaande klanten, voor de online-oplossing van AFAS. Het effect op de totale omzet van 2009 is nog beperkt: 1,5 %. Voor 2010 is het effect op de omzet op 3% begroot. Voor de toekomst wordt een substantiële groei voor AFAS Online verwacht.

### 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 AFAS Profit 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.

- 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 bottom-line meer "Profit" realiseert.
- Optimale inzet van automatisering om de eigen werkzaamheden en processen uit te voeren.
- De visie Ondernemingprocesbeheer (OPB®) uitdragen bij medewerkers en klanten.
- Ondernemingsprocesbeheer (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 personele- en salarissoftware.
- Vóór 2015 marktleider zijn in Nederland qua aantal klanten, met 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 (gemiddelde omzet per FTE) met 5% per jaar.
- Met AFAS BSI (Curaçao) binnen vier jaar marktleider zijn met geïntegreerde software (ERP).
- AFAS België opbouwen tot een succesvol bedrijf. In België moet een minimaal marktaandeel van 5% in een periode van 5 jaar worden gerealiseerd.

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

#### Realisering van de kwantitatieve doelstellingen in 2009 (t.o.v. het jaarverslag van 2008)

- Het aantal maandelijkse verloningen dat via de AFAS Profit-software loopt, is toegenomen met ruim 120.000 tot 837.000. Het marktaandeel bedraagt 12%. De doelstelling voor 2009 is behaald. In 2009 zijn meer dan 300 nieuwe klanten met Profit Payroll aan het werk gegaan, daarnaast is Profit Payroll uitgerold bij alle nieuwe ERP-klanten als onderdeel van hun ERP-bundel. 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 zorgin-



stellingen voor de combinatie Profit HRM & Payroll. Bedrijven zijn in staat met Profit hun personele organisatie te professionaliseren en kosten te besparen. Marktleiderschap in 2015 qua aantal klanten lijkt haalbaar zijn.

- Profit ERP was ook in 2009 een groot succes! Het aantal ERP-klanten groeide met 35% tot boven de 1.250. De onderhoudsomzet groeide met 40%. De absolute doelstelling van 300 nieuwe klanten is niet gehaald (dit zijn er 250 geworden), maar omdat gemiddeld grotere bedrijven voor Profit ERP kozen, is de financiële doelstelling wel behaald. Voor 2010 wordt een verdere groei van Profit ERP verwacht. De online-oplossing (AFAS Online) 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 te zijn.
- De arbeidsproductiviteit is in 2009 met ruim 6,2% gegroeid. De groei ligt boven de doelstelling van 5%. De AFAS-organisatie is zeer productief, omdat overhead ontbreekt 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. Waarkrapte is op de arbeidsmarkt zal deze keuze door steeds meer bedrijven worden gemaakt.
- De supportvraag is in 2009 met 14% 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 2010 wordt weer een daling van tenminste 5% verwacht.
- Op Curaçao is met AFAS BSI een forse omzetgroei geboekt en is de basis gelegd voor verdere groei in de markt van 50+bedrijven. Sneller dan gedacht is een activiteit in België en Luxemburg gestart. Deze zal zich echter nog moeten gaan bewijzen.

### Kansen, bedreigingen en strategie

De economische crisis heeft in 2009 invloed gehad op de ontwikkelingen in de branche. Kostenbeheersing stond bij de bedrijven centraal. Jarenlang heeft de overnamemachine volop gedraaid en was het mogelijk door middel van de financiële techniek mooie cijfers te presenteren. Groeicijfers waren gebaseerd op de overnames van andere bedrijven. Door de crisis is de financiering van overnamesommen moeilijk geworden, daarnaast moesten balansposities worden verbeterd. De vermogenspositie van ICT-bedrijven is, als de goodwill moet worden geherwaardeerd, zeer beperkt. Tot op heden is de schade voor ICT-bedrijven beperkt gebleven. Er zijn geen bedrijven omgevallen door hun "te zware" balans.

ICT-bedrijven hebben de nadruk gelegd op het behalen van synergie uit eerdere overnames, kosten saneren dus. In het algemeen is dit redelijk gelukt. De kosten fundamenteel verlagen is echter alleen mogelijk als gekozen wordt voor de inzet van één product. AFAS heeft gekozen voor één geïntegreerd product: AFAS Profit, waardoor het ten opzichte van de concurrenten mogelijk is om "costleader" te zijn. De relatieve loonkosten bij AFAS zijn lager dan bij de directe concurrenten, omdat slechts één product onderhouden moet worden.

Loonkosten in % netto omzet

Bedrijfsnaam	2007	2008
Unit 4 Agresso NV (NL)	68	68
Exact Holding NV (NL)	54	56
Mamut (NO)	51	51
AFAS ERP Software BV (NL)	41	38
RAET Holding BV (NL)	31	34

*"De sanering in de economie is een breed proces waarbij met name aan de kant van medewerkers de klappen vallen. Vanuit het oogpunt van ondernemerschap zijn ontslagen een vorm van puur mismanagement. Het betekent dat de onderneming haar meest fundamentele grondstof, menselijke kennis en werkkracht, verkeerd heeft ingekocht. Het is onbegrijpelijk dat bestuurders van ondernemingen die collectieve ontslagen van 10% van hun personeel aankondigen, worden geprezen om hun managementkwaliteiten. Wanneer zij andere kapitaalgoederen zoals hun gebouwen, infrastructuren, voorraden of grondstoffen in brand zouden steken, zouden zij op staande voet ontslagen worden en prooi worden van strafvervolging. Maar medewerkers, het door hen zo geprezen "human capital", mogen zij met steun van de overheid dumpen in het sociale moeras. Ook in de ICT-sector zal in 2010 de werkloosheid nog toenemen. Naarmate de staat verder terugtreedt, zullen ondernemers echter voorzichtiger met hun werkgelegenheid omgaan." (Bron: AME Research).*

Zodra de economische sanering achter de rug is, zal het proces van overnemen en schaalvergroting verder worden doorgezet. Door dit proces wordt de kiem voor een volgende recessie gelegd. In onze markt zal het betekenen dat steeds meer grote ondernemingen ontstaan die nauwelijks in staat zijn om echt te innoveren. Hier ontstaan kansen voor AFAS. AFAS wil als innovatieve speler op eigen kracht verder groeien.

In 2009 is er in de markt voor HRM en Payroll veel veranderd doordat Randstad de activiteiten o.a. heeft verkocht aan Raet. Randstad heeft enkele jaren gewerkt aan het opbouwen van services voor Payroll, heeft enorm veel in overnames geïnvesteerd, maar was niet in staat om een eigen product te ontwikkelen. De overname door Raet heeft ertoe geleid dat zij in de onderwijsmarkt nu de grootste speler zijn geworden. Ook AFAS heeft overwogen om de Randstad-ondernemen over te nemen; echter de overname van zeer verouderde producten zou ons alleen maar op achterstand hebben gezet. De keuze is gemaakt om met AFAS Profit zelfstandig de onderwijsmarkt in te gaan. Als nieuwe speler zonder verleden en legacy-systemen deze markt bedienen, biedt naar onze mening meer kansen dan het overnemen van oude software en traditioneel ingestelde medewerkers. De verhoudingen in de salarismarkt voor ziekenhuizen is drastisch gewijzigd door de toetreding van AFAS:



Anticyclisch denken was uitgangspunt voor het beleid 2009 en heeft veel gebracht: de autonome groei kon worden gecontinueerd. Het beleid onderscheidend te zijn met één geïntegreerd product (AFAS Profit), niet te groeien door overnames maar het beter te doen dan de concurrent en te blijven investeren in mensen en middelen, is en blijft uitgangspunt voor de toekomst.

### 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 (direct model i.p.v. dealers)
- Familiebedrijf (focus op lang termijn)
- Financieel onafhankelijk en krachtig
- Online mogelijkheden (Saas & Web)
- Kwalitatief Partnernetwerk
- Focus op een specifieke branche

#### 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
- Door de positieve bedrijfscultuur mogelijk te weinig oog voor zwaktes
- Geen ervaringen met overnames en tegenslagen
- 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
- Een product dat deze vraag naar integratie perfect in kan vullen
- Klantgerichte bedrijfscultuur
- 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
- De automatiseringsachterstand in België, Luxemburg en de Antillen
- Het verder verfijnen van het geïntegreerde risicomodel waardoor de kwaliteit kan toenemen

#### 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 Process Outsourcing, niet door automatisering het werk laten verdampen, maar het werk verplaatsen
- Opkomst Microsoft als ERP-speler
- Door transparantie is er een risico dat de concurrent meekijkt en zaken overneemt
- Het hoge ambitieniveau
- Focus op Open Source door NOiV
- Opkomst van "Gratis software"

#### Uitdagingen

AFAS gaat haar sterktes aanwenden om kansen te benutten en bedreigingen te neutraliseren. 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 met standaard voor-gedefinieerde cao's die door AFAS worden onderhouden, zal AFAS invulling kunnen geven aan een moderne manier van verlonen (kans). 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. Daarnaast werkt Microsoft via dealers en aparte implementatie-organisaties en AFAS niet (sterkte). 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 die te kampen hebben met grote schulden en grillen op de beurs.

De duidelijke visie van 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 geïntegreerde software op de markt te zetten (zwakte) en de opkomst van Microsoft Business Solutions (bedreiging) tegen te gaan. AFAS kan zich als klantgerichte organisatie nog meer profileren!

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

De schaalbaarheid van de software is een kans waarmee het tekort aan branchefocus en focus op nichemarkten (bedreiging) moet worden bestreden. AFAS Profit is overal inzetbaar en kan meegroeien met elk bedrijf. Ook het partnernetwerk (sterkte) helpt om branchekennis toe te voegen waar AFAS deze niet in huis heeft. De aanpak van de zorg- en welzijnmarkt heeft AFAS geleerd dat bij een gefundeerde aanpak van een branche er kansen gecreëerd worden (kans).

De opkomst van het nieuwe businessmodel van "gratis software" (bedreiging) zal AFAS bestrijden met haar transparantie (sterkte) en klantgerichte bedrijfscultuur (sterkte). AFAS moet laten zien dat de Total Cost of Ownership (TCO) groter is op de langere termijn als gekozen wordt voor "gratis software". Achter ieder Businessmodel ligt een winsttoegmerk ten grondslag. Leveranciers van "gratis software" verdienen aan de grote hoeveelheid implementatie- en onderhoudskosten die de maatwerksoftware met zich meebrengt waardoor de



kosten die van betaalde software zoals AFAS die levert op lange termijn forst overschrijdt.

De voorkeur die vanuit de overheid met het actieplan Nederland Open In Verbinding (NOiV) wordt ugesproken voor Open Source (bedreiging) moet actief bestreden worden door dezelfde focus op TCO als bij "gratis software" naar voren te brengen. NOiV moet zich veel meer richten op Open Standaarden dan op Open Source. Een lobby om dit voor elkaar te krijgen is samen met branche-organisatie ICT~Office in gang gezet.

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 worden 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 te willen bereiken. Ondernemingsprocesbeheer (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 en het daardoor creëren van onnodige legacy, 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 verschillende 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 8.

### Ondernemingsprocesbeheer (OPB®)

In 2009 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.

### Optimaal beheren van processen

Dat procesdenken een van de pijlers van Ondernemingsprocesbeheer (OPB®) behoeft geen verdere uitleg. En dan niet als een op zichzelf staande toepassing, maar geïntegreerd binnen de organisatie.

Iedereen herkent wel de verschillende activiteiten binnen een onderneming. De kracht van OPB® is om deze activiteiten te bundelen tot een proces met een begin en een eind. Kernvragen daarbij zijn: "Waar start het proces?" en "Hoe kan ik dit proces zo snel mogelijk positief beïnvloeden?" Door deze vragen te beantwoorden, ben je in staat om de winstbron te activeren. Hoe meer verbeteringen je aan het begin van een proces kunt aanbrenge, hoe meer het vervolg van het proces en het uiteindelijke resultaat daarvan profiteert. Het vormen van processen is dan ook een voorwaarde voor succes.

### Procesmatig werken

Procesmatig werken leidt bijna altijd tot resultaatgericht gedrag. Je hebt de processen immers gedefinieerd. De taken zijn bekend, evenals de personen die de taken moeten uitvoeren. De gewenste doorlooptijden en overige condities zijn vastgesteld, waardoor het resultaat voorspelbaar wordt.

### Manage de uitkomst

Door helder te zijn over het resultaat dat op elk niveau verwacht wordt, wordt binnen de organisatie continu aan de uitkomst gewerkt. De mensen moeten feitelijk de uitkomst managen, het resultaat managen. Niet passief: het resultaat is het gevolg van wat de boekhouder doet, nee! Het resultaat is het gevolg van wat ik doe... Ik weet mijn doel en ken mijn uitkomst..., ik wil, ik zal...! Zo raakt iedere medewerker gefascineerd door het bottom-line resultaat (resultaat onderaan de streep) van zijn inspanning. Door gebruik te maken van workflows, documentmanagement, signaleringen en cockpits wordt inzicht (vrij)gegeven en de cruciale informatie geborgd in de systemen. Met name in de cockpits kan elke medewerker op elk gewenst moment inzicht krijgen in de belangrijkste stuurinformatie en in zijn bijdrage aan het resultaat. Deze tools zijn van cruciaal belang voor het optimaal beheren van de processen en het managen van de uitkomst.







# 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 zou dit onmogelijk zijn geweest. Daarnaast wordt er veel proactief gewerkt. Geconstateerde tekortkomingen kunnen hiermee razendsnel (en liefst voordat de klant het zelf heeft geconstateerd) worden gecommuniceerd. In ditzelfde kader past het "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. AFAS ontwikkelt niet alleen op basis van de markt- en klantbehoeften. Ook de AFAS-visie wordt in de software 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. AFAS ontwikkelt dus ook functionaliteiten 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 en dan geloven".

## Marktontwikkelingen

Over de marktontwikkelingen schrijft AME Research het volgende:

*Uit ons onderzoek naar de financiële resultaten van ICT-ondernemingen blijkt dat tal van bedrijven hun financiën niet op orde hebben en hun jaarrekeningen over 2007 en vooral 2008 nog niet hebben gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. Zonder een transparante en up-to-date administratie is het onmogelijk operationele en strategische bedrijfsplannen te maken. Wij schatten dat*

*30 tot 40 procent van het MKB in de ICT-sector de administratie niet op orde heeft.*

*Verzekeer u ervan dat u van ieder bedrijfsproces elke maand de complete balans en resultatenrekening kent en zorg ervoor dat u in de eerste maand na afsluiting van het boekjaar uw jaarrekening hebt gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. Gebruik uw transparante jaarverslag als marketinginstrument.*

*Ondernemers moeten een concreet beeld hebben van trends en marktontwikkelingen in hun deelmarkten en van de lokale, internationale en globale economische en financiële ontwikkelingen. Anders kunnen zij geen gedegen operationele en strategische plannen maken. Zij moeten dit beeld samenstellen uit veel bronnen en hun gevoel daarover. Tal van ICT-ondernemingen hadden in augustus 2008 geen flauw idee wat hen boven het hoofd hing en hadden daarop niet geanticipeerd. Zo stortten de markt voor detachering en opleidingen in de tweede helft van 2008 en in 2009 compleet in.*

*AME Research benoemt op basis van permanent scannen van informatie en opinie uit veel bronnen de volgende aspecten:*

- *De financiële crisis is niet voorbij. Banktoezicht is niet opnieuw ingericht.*
- *De overheidsschulden zijn torenhoog gestegen, zodat overheden als klant een stap terug zullen doen.*
- *In de Nederlandse publieke sectoren kunnen nog aanzienlijke bezuinigingen doorgevoerd worden. Denk aan gezondheidszorg, nutsbedrijven, gemeenten. Dat is een pluspunt voor de ICT-sector mits die werkelijk besparende oplossingen aanbiedt.*
- *De wereldhandel is in 2009 ingestort en heeft lange tijd nodig zich te herstellen.*
- *Er is een risico van toenemend nationalisme en protectie wat kan leiden tot handels- en fysieke oorlogen.*
- *Het gevaar van geforceerd economisch stimuleren is het ontbreken van de actieve consumentenvraag. Daardoor kan een nieuwe terugslag ontstaan als de overheidsmiddelen op zijn.*
- *Het gevaar van het massale drukken van geld door centrale banken is een nieuwe golf van inflatie die het gelijke concurrentiespeelveld bij waardevast geld vernietigt.*
- *De noodzakelijke transformatie naar een meer duurzame economie die de aarde beschermt in plaats van uitput, gaat zeer langzaam.*
- *Bedrijven die "early adopters" zijn van duurzame producten en diensten en een duurzame bedrijfsvoering zitten aan het front van innovatie met de meeste succeschansen.*
- *Bedrijven die hun bedrijfsvoering, producten, diensten en processen niet vernieuwen faseren uit, blijven achter en verdwijnen.*

*Dat de economie zich niet zo uitbundig zou kunnen blijven ontwikkelen als in de periode 2005-2007 gebeurde, zullen velen onder-*

schrijven. Er moest wel een conjuncturele correctie komen. Dat zich een wereldwijde financiële crisis voltrok die waarden van aandelen en vastgoed halveerde, omzetten met 30 tot 40% deed instorten, kredietverlening en de wereldhandel compleet plat legde, dat konden maar heel weinigen voorzien. In 2009 kwam de economie niet alleen tot stilstand, zij holde achteruit. Vertrouwen veranderde in wantrouwen. Nu nog liggen kredietverlening, betaalgedrag en wereldhandel op hun gat.

Wat economisch in West-Europa en in Nederland in de periode 2007-2009 gebeurde is te vergelijken met de economische crises van 1929, 1979 en de val van het communisme in het tijdvak 1986-1989. Het einde van de economie zoals Nederland die kende is aangebroken. Bij het schrijven hiervan keert in de massamedia, op televisie en in kranten, de hoop op spoedig economisch herstel alweer terug. Velen denken dat er fundamenteel niets veranderd is en dat met enige inspanning de oude welvaart terugkeert.

Met 0,4% economische groei ten opzichte van het vorige kwartaal is verklaard dat Nederland in het derde kwartaal (2009) officieel uit de recessie is. Dankzij toenemende export naar Azië halen autoriteiten opgelucht adem. De onderliggende gedachte is dat iedereen hoopt dat er een nieuwe fase van conjunctureel herstel intreedt waardoor opgelopen achterstanden snel ingehaald en aangegane schulden snel weer terugbetaald kunnen worden zodat de economie naar een nieuwe fase van welvaart spurt. Maar de vermindering van de val in export is vooral te danken aan agrarische producten en onder meer wapens. Het ogenschijnlijke herstel is geregisseerd, niet gebaseerd op herlevende oorspronkelijke consumptieve vraag.

Niemand kan de toekomst bewijzen en wij evenmin, maar wij denken dat er geen kans is dat de economie in de komende vijf jaar het groeipad hervat dat zich afspeelde in de periode 2003-2008.

In 2009 is in Nederland opnieuw gebleken dat de ICT-industrie zeer gevoelig is voor de conjunctuur. Dat bleek ook al in 1998 en in 2002-2003. Ditmaal zijn de neerwaartse uitslagen in omzet in tal van traditionele segmenten zoals opleidingen, ICT-diensten, consultancy, detachering, hardware, bedrijfssoftware en communicatieproducten aanzienlijk groter dan nationale en internationale gemiddelden doen vermoeden.

#### **De feiten in 2008-2009**

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gartner stelt dat de wereldwijde omzet in bedrijfssoftware in 2008 nog met 7,7% is gestegen en in 2009 met 1,8% is gedaald tot \$221 miljard. Onze ervaringen in Nederland zijn heel anders. In 2008 meten wij onder 25 softwarefabrikanten in Nederland nog een gemiddelde omzetgroei van 15,3%, een groei die vooral te danken is aan een buitensporige gerapporteerde groei door SAP.

Dit overzicht geeft niet het totale beeld omdat er wel 100 softwarefabrikanten van enige omvang zijn en bijvoorbeeld Microsoft ontbreekt, behalve via haar implementatiedealer Qurius. Merk op dat SAP en Oracle grote marktaandeelen hebben en dat SAP aanhoudend

probeert het MKB binnen te dringen.

#### **2009**

De resultaten van een aantal softwarefabrikanten in 2009. In de eerste helft en het tweede kwartaal was de omzetzakking van een aantal fabrikanten waaronder Oracle, SAP en Microsoft desastreus. In Nederland wist alleen AFAS Software omzetgroei te melden, waarschijnlijk vooral in dienstverlening, de opkomende zorgmarkt en online verhuur. SAP meldt over het derde kwartaal van 2009 een daling van de softwareomzet van 31%, een daling van de consulting omzet van 22% en 43% minder trainingomzet. Wat wel met 23% groeide was de online verhuur van software, maar die maakt nog niet meer dan 4% van de software en aan software gerelateerde support-omzet uit. Dit is geen nieuwe markt, maar een vervangingsmarkt. In hetzelfde derde kwartaal daalde de omzet van Microsoft 14%

#### **Verwachtingen voor 2010-2012**

Gartner verwacht wereldwijd in 2010 alweer een omzetgroei van gemiddeld 4,5%. Wij denken dat er gemiddeld in de periode 2010-2012 geen groei zal zijn, omdat in Nederland de economie dan niet of nauwelijks zal groeien. Het bedrijfsleven zal primair zijn winsten en eigen vermogen willen herstellen en vooral schrappen in diensten die niet per se nodig zijn. Het bedrijfsleven heeft er genoeg van door softwarebedrijven te worden overladen met extra rekeningen voor ondersteuning, implementatie en adviezen. Het MKB verwacht een vaste, overzichtelijke prijs. Wel zal geïnvesteerd worden in software die verdere standaardisatie van processen tot stand brengt en uitdrukkelijk leidt tot kostenbesparing. Ook zullen bedrijven investeren in software die processen vernieuwt en vereenvoudigt. Daarnaast zullen overheden zeer aanzienlijke bezuinigingen moeten doorvoeren en als gevolg daarvan hun softwarebestedingen beperken.

**Wij verwachten daarom - aangevoerde argumenten in aanmerking nemende - voor de periode 2010-2012 in Nederland geen groei van de softwarebestedingen ten opzichte van 2009.**

(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 in 2009 een grote kans gebleken. 25% van de verkoopomzet ging naar verhuur, omzet die anders niet was gescoord. Verhuur werkt drempelverlagend. Het biedt bedrijven de kans om te kunnen innoveren als zij niet durven te investeren, zeker wanneer daarbij ook nog gekozen wordt voor de online-variant van AFAS Profit waarbij geen zware hardware-investeringen nodig zijn.

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 op basis van 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 biedt.

*Workflowmanagement en het standaardiseren en automatiseren van processen in organisaties behoort tot één van IDC's "top predictions for 2008" (Bron: IDC). En daar is anno 2009 nog niets aan veranderd. 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 AFAS Profit en AFAS 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%) noemt het gebrek aan accurate, complete en makkelijk bruikbare gegevens het grootste obstakel om goede beslissingen te nemen. Dit terwijl 63% van hen correcte informatie wel de belangrijkste voorwaarde vindt voor een goed besluit. Bij 68% 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.*

AFAS 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.

Het bovenstaande schreven wij al in 2008 en heeft in 2009 nog niet aan kracht ingeboet.

In 2008 is AFAS toegetreden tot brancheorganisatie ICT~Office om nog meer bovenop de ontwikkelingen in de ICT-branche te zitten. ICT~Office is de branchevereniging van ruim 500 IT-, Telecom-, Internet- en Officebedrijven in Nederland. Met een achterban die 30 miljard omzet en meer dan 250.000 medewerkers telt, is ICT~Office dé belangenbehartiger en vertegenwoordiger van de Nederlandse ICT- en Officesector. Een korte opsomming van de aandachtsvelden:

- Initiatieven voor marktstimulering.
- Een krachtige stem om bedrijfsoverstijgende belangen te behartigen bij overheid, politiek, media en andere doelgroepen.
- Steun en advies bij juridische vraagstukken, HRM, milieuzaken en het (verder) professionaliseren van de leden. Op een aantal terreinen zijn voor leden digitale helpdesks ingericht.
- Een platform om te netwerken.
- Bijeenkomsten en seminars over diverse onderwerpen.
- Financieel voordeel op diverse terreinen, door middel van de afgesloten mantelcontracten.
- Een herkenbaar kwaliteitslabel in de markt, ter versterking van de eigen positionering en marketingstrategie.
- Pluslidmaatschap van de Werkgeversvereniging~ICT.
- Pluslidmaatschap van ICT~Milieu.
- ICT~Office en haar leden vinden het van groot belang, dat de kwaliteit en het imago van de IT-, Telecom-, Internet- en Officebedrijven als hoog bekend staan. Daarom hanteert ICT~Office een zakelijke gedragscode voor haarzelf en haar leden.

In 2009 is AFAS CEO Bas van der Veldt toegetreden tot het bestuur van ICT~Office.



"De mate van adoptie van ERP software door eindgebruikers bepaalt de waarde ervan voor de organisatie. Het gebruik van software laten toenemen is belangrijker dan nieuwe functionaliteit ontwikkelen."

Mary Hayes Weir - *Information Week 2009*



### 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 hebben.
- 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).
- De behoefte om software uit de muur te gebruiken. Geen rompslomp met hardware en installaties maar software gebruiken via het Internet zonder grote investeringen.
- De behoefte om volledig geautomatiseerd te zijn. Als de ERP-leverancier dit niet volledig kan invullen dan moet deze samenwerken met partners om dit toch voor elkaar te krijgen.

### AFAS Open 2009: less is more (profit)!

Jaarlijks wordt de "AFAS Open" gehouden om klanten te informeren over nieuwe ontwikkelingen. Dit jaar hebben meer dan 1.400 AFAS-klanten in november en december de AFAS Open bezocht; hét belangrijkste evenement van het jaar voor AFAS-klanten. Verdeeld over zes sessies met verschillende thema's zoals HRM, ERP met logistiek en Accountancy zagen, hoorden en beleefden de klanten de visie van AFAS op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Het Nieuwe Werken en natuurlijk de ontwikkeling van AFAS Profit. Uiteraard is de nieuwe versie van AFAS Profit: Profit 2011 uitgebreid gepresenteerd.

Het thema voor de AFAS Open stond dit jaar in het teken van "Profit More". Hoe kan AFAS ervoor zorgen dat haar klanten nog meer uit AFAS Profit halen? Speerpunt is het versimpelen van de software, waardoor er meerwaarde ontstaat door het gebruik ervan.

### Feedback

Direct na de iedere AFAS Open heeft AFAS de bezoekers via e-mail uitgenodigd deel te nemen aan een onderzoek over hun beleving van de AFAS Open. Meten is immers weten en gissen is missen. De resultaten geven klip en klaar aan dat de huidige opzet van de AFAS Open op hoofdlijnen prima in elkaar steekt. Maar er is ook ruimte voor verbetering of aanpassing van het inhoudelijke (middag-)deel. Deze input is enorm waardevol, zodat AFAS haar programma in 2010 nog beter op de wensen en behoeftes van haar bezoekers kan afstemmen.











# 5 Rapportage Verantwoord Verder (MVO)

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 beleidsvisie met als titel "Verantwoord verder" geschreven. Het 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 dit hoofdstuk worden de in het plan genoemde deelgebieden kort toegelicht. Daarna wordt een samenvatting gegeven van de resultaten in 2009.

## 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 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 2% 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 met onze medewerkers.

### Reizen verminderen

Bij AFAS is hard gewerkt aan het terugdringen van de afstand tussen wonen en werken. Van de binnendienstmedewerkers woont 55% in de directe omgeving van het bedrijf, 22% 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 “kilometers vreten” 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 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.

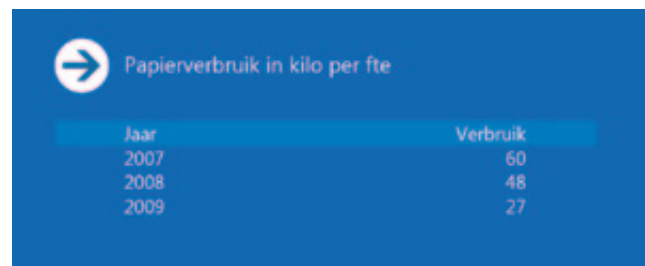
### Relaties

Waar de ICT-sector kan bijdragen is allereerst het optimaliseren van de eigen infrastructuur. Belangrijker nog is dat ICT kan zorgen voor innovaties om de CO<sub>2</sub>-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 48 kilo. In 2009 is dit verder afgenomen tot 27 kilo. Verdere afname is alleen mogelijk als de relatie met de klant verder wordt gedigitaliseerd. Dit heeft in 2009 geleid tot het digitaliseren van facturen, offertes, aanmaningen etc. Verreweg het hoogste papierverbruik ligt bij de facturen- en lonenserviceverwerking die AFAS uitvoert voor klanten. De komende jaren wordt hier in samenwerking met klanten gezocht naar papier-eliminerende maatregelen. Het streven is om het papierverbruik per fte in 5 jaar tijd terug te brengen tot 10 kilo. Een afname van 70%.



Jaar	Verbruik
2007	60
2008	48
2009	27

Niet alleen het papierverbruik, maar ook de distributie van alle diensten en producten van AFAS zal zoveel mogelijk digitaal plaatsvinden. Dat betekent het via Internet verspreiden van nieuwe productupdates in plaats van het branden en versturen van dvd's. De klantportal op [www.afas.nl](http://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. geraadpleegd kunnen worden.

### Profit

De instellingen in Profit krijgen een verantwoordelijke standaard. Ook hier is het uitgangspunt: “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 Profitklanten 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 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](http://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](mailto:administratie@afas.nl). De facturen die digitaal binnenkomen zullen binnen 8 dagen, maar veelal eerder worden betaald. Papierene facturen binnen 30 dagen! Alle leveranciers zijn in 2008 hierover geïnformeerd; onder de titel "U bepaalt wanneer wij u betalen!". In 2009 heeft een groep van 40% van de crediteuren gehoor gegeven aan deze oproep.

### 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 maat-

schappelijk verantwoorde keuzes.

### Vergroening van het wagenpark

Het leasewagenpark bij AFAS moet nog verdergaand vergroenen. In 2008 is besloten dat auto's alleen nog in de groene categorieën A, B en C worden geleased. Medewerkers zullen 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. Het beleid zal op dit punt in 2010 gecontinueerd worden. Uitgangspunt is dat het vergroenen van het wagenpark leidt tot gemiddeld 30% minder CO<sub>2</sub>-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! Het datacenter wordt hierin niet gespaard. Buiten kantoortijden hoeft niet iedere server aan te blijven staan. Een mindere performance van de ICT-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. Zo worden de printers, die toch al minder gebruikt worden, tegenwoordig automatisch in een slaapstand gezet.

Onderzocht wordt of het mogelijk is om (een deel van) de benodigde energie zelf op te wekken en het eventuele surplus ondergronds op te slaan dan wel door te verkopen. 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 geprofiteerd 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 pro-



blemen 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 bedrijfs-cultuur waar voor maatschappelijk verantwoord ondernemen integrale aandacht is. Het begint echter in de directiekamer.

### De winst

Met ingang van 2008 besteedt AFAS 4% van de begrote winst-voor-belastingen aan het goede doel. Het bedrag wordt naar boven afgerond op honderdduizend Euro. Voor 2009 betekent dit dat een bedrag van € 600.000 beschikbaar is. Voor de MVO-bijdrage wordt jaarlijks één goed doel gezocht. Het doel moet algemeen gedragen worden en mag geen groepen uitsluiten als gevolg van religie, afkomst of geaardheid.

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 gaat zien.

### Plaatselijke doelen

Er wordt al jaren geïnvesteerd in plaatselijke projecten. Dit varieert van sponsoring van een sportclub tot een gift aan het plaatselijke verzorgingshuis. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 50.000 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 activiteit 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 2009 is hiervoor samenwerking gezocht met “IT Donations”.

IT Donations is een onafhankelijke stichting met als doel het duurzaam en verantwoord afvoeren van IT-apparatuur en mobiele telefoons/PDA's waarbij de opbrengst naar het goede doel gaat. IT Donations werkt hiervoor samen met partners, die allen belangeloos meedoen. De opbrengst van de afgeschreven IT-apparatuur en mobiele telefoons/PDA's komt zodoende voor 100% ten bate van het

goede doel. De stichting fungeert als kosteloze katalysator in het totale proces van ophalen van apparatuur tot en met het schenken van de opbrengst aan het goede doel. Dat kan omdat partners en sponsors voor alle operationele kosten van de stichting zorg dragen. De restwaarde gaat volledig naar het goede doel.

IT Donations is in haar jonge bestaan zeer succesvol. In het eerste jaar heeft zij ruim € 200.000, - kunnen doneren en ze verwacht dit te verdubbelen binnen 2 jaar.

### Wat hebben wij in 2009 met MVO bereikt?

In 2009 is er hard gewerkt om het MVO-beleid uit te voeren en om alle betrokkenen zoals medewerkers, leveranciers en klanten hier enthousiast voor te krijgen.

### Maatschappij

#### Cambodja

In 2008 is een bedrag van € 400.000 geschonken voor irrigatiedoel-einden. De projecten zouden in 2009 en 2010 worden gerealiseerd. In 2009 zijn twee grote projecten opgeleverd waarin totaal circa 200.000 in is geïnvesteerd, namelijk:

- Andoung Ang dike
- Phnom Toch dike

In oktober heeft Piet Mars (Raad van Bestuur) de officiële opening van deze projecten meegemaakt. Op het Project Andoung Ang Dike gaan wij uitgebreid in. Piet Mars heeft tijdens zijn bezoek een weblog bijgehouden en de onderstaande tekst is hieruit afkomstig:

“Cambodja heeft een “feodale economie” dat wil zeggen: er moeten nog heel veel ontwikkelingen plaatsvinden voordat de mensen zelf volledig van hun eigen opbrengsten kunnen profiteren.

Landbouw is de basis. En 85 % van de bevolking moet het van de landbouw hebben. De meeste mensen hebben geen bankrekening en misschien zelfs nooit een bank gezien. Directe belastingen zoals loon- en inkomstenbelasting bestaan niet hoe zou je die moeten heffen? Er is door de overheid niets gereguleerd of geregeld. In grote delen van het platteland is geen elektriciteit.

In deze wereld zijn mensen aan het overleven. Ze zijn vrolijk, hebben voedsel en weten niet beter. Je moet niet ziek worden, want dan ben je aan de beurt .zo is hun leven.

Het project is volledig door AFAS gefinancierd, kosten \$ 170.000. Er is een oude dijk van 1.150 meter hersteld, een nieuwe dijk van 2,5 kilometer gebouwd, er zijn 4 watergates hersteld en 4 nieuwe gebouwd. Daarnaast zijn er allemaal kanalen gegraven en vooral waterwegen naar de akkers van de bevolking. Het watervolume dat wordt opgevangen bedraagt 6.390.000 m3 en het reservoir is 213 hectare groot. Een onvoorstelbaar groot project dus!

Het project heeft grote invloed op de plaatselijke economie: er kan nu 2 en misschien wel 3 maal per jaar worden geoogst. Daarnaast zijn er allerlei nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld vis kweken of

andere producten verbouwen. Als de mensen het beter krijgen, ontstaan er ook in de handel allerlei effecten, het werkt als een ketting die gaat doorrollen. In het gebied zullen 2.797 families met totaal 22.000 mensen hiervan profiteren”.

Door de overheid is de opening zeer serieus opgepakt, de vice-premier Yim Chhayly was hierbij aanwezig. Wij mochten hem spreken en ontmoeten. Later mochten wij met de voorzitter van het parlement de heer Samdach Heng Samrin spreken. In de gesprekken is grote waardering geuit voor het initiatief van AFAS. De bevolking buiten de steden is afhankelijk van donateurs om projecten te kunnen uitvoeren; de overheid heeft geen geld. In het gesprek met de voorzitter van het parlement is ondermeer gezegd: “I hope that you will protect the poor, that you will do justice to widows and orphans, and that you will fight corruption. It'll only work when the government is there for everybody and not just for the rich. Good luck in achieving these goals!”

De projecten hebben grote impact op het leven van de plaatselijke bevolking. Door meerdere keren te kunnen oogsten neemt het gemiddelde gezinsinkomen toe. Omdat de grond erg vruchtbaar is, ontstaat de mogelijkheid om naast rijst ook andere producten te verbouwen. De plaatselijke economie krijgt hierdoor een enorme impuls omdat er handel ontstaat en mensen meer kunnen besteden. De twee projecten hebben de leefomstandigheden van 40.000 mensen verbeterd.

Met het bestuur van de Cambodjaanse organisatie Spie-en en de Nederlandse organisatie De Brug is gesproken over de financiële verantwoording en over de besteding van de het overige geld. In 2010 zullen opnieuw irrigatieprojecten worden gerealiseerd!

Voor AFAS is het MVO-project zondermeer geslaagd. Met eigen ogen hebben wij kunnen aanschouwen dat het geld goed is besteed. De omvang van de projecten alsmede de impact op het leven van velen heeft ons verbaasd en blij gemaakt. De conclusie is “minder is echt meer”: hier moeten wij mee doorgaan.

Besloten is om de MVO-gift 2009 van € 600.000 Euro aan het Liliane Fonds te schenken. Er zijn twee bijzondere projecten gekozen: het bouwen van twee revalidatiecentra in Togo en in Kameroen.

Het revalidatiecentrum in Togo wordt gebouwd in Sokodé, in de regio “Centrale”, een gebied waar geen voorzieningen zijn. Men verwacht vanaf volgend jaar het volgende aantal patiënten te kunnen helpen: Het tweede project is de bouw van een nieuw revalidatiecentrum

→ Aantal geholpen kinderen per jaar	
Jaar	Aantal
1	500
2	750
3	1.250

in Dibanda in Kameroen Het bestaande centrum ARCH (Associated Rehabilitation Center for the Handicapped) ligt in Mutengene, een kleine stad dicht bij de kust op de hellingen van Mount Cameroon.

Noodzaak voor een nieuw centrum:

- Niet kunnen voldoen aan grotere hulpvraag van kinderen.
- Gebouwen worden opgeëist door school.
- Veiligheid is niet gewaarborgd (auto's rijden af en aan waar kinderen spelen).
- Ruimtegebrek orthopedische schoenmakerij.
- Noodzaak voor huisvesting van meer onderwijsfaciliteiten.
- Geen inpandige toiletten (nu buiten in de natuur).
- Geen verblijf van ouders mogelijk (slapen nu op de grond, naast het kind).

Met de uitvoering van beide projecten is een start gemaakt, medio 2010 zal ook dit project zijn gerealiseerd. Na de realisatie zullen wij meer details omtrent deze projecten publiceren.



In 2009 zijn wij zeer actief in Leusden geweest. Als er activiteiten zijn dan is AFAS er bij of zelfs initiatiefnemer.

- Wij zijn actief betrokken bij de ondernemersvereniging "Bedrijvenkring Leusden".
- We zijn founder van de stichting "Maatschappelijk Betrokken Ondernemen Leusden".
- Als een van de initiatiefnemers is samen met de gemeentes Leusden en Amersfoort de "Duurzame Donderdag" georganiseerd voor ondernemers in de regio. Een praktisch initiatief dat ook in 2010 vervolgd zal worden.
- Er zijn gesprekken gevoerd om de plaatselijke overheid meer te betrekken in de mogelijkheden die MVO voor iedereen biedt.
- Op de "Matchbeurs" 2009 mochten 9 deals met goede doelen worden gemaakt. Onder meer het schenken van laptops, het financieren van openingsactiviteiten voor het plaatselijke verzorgingshuis en een bijdrage voor de herinrichting van een ouderencentrum.
- Ondersteuning van het jubileum van het ASTMA-Fonds door 5000 T-shirts te leveren voor de vrijwilligers.
- Ondersteuning Vrijtijdsbestedingsproject "De Klepper", een ontmoetingscentrum in Leusden voor mensen met een verstandelijke beperking.
- Sponsoring van het 40-jarig jubileum van De Zonnebloem in Achterveld (gemeente Leusden).
- Twee theateravonden voor Leusdenaren met een optreden van de Muziekgroep Amerberg.
- Gift aan de Stichting Present Amersfoort. Zij wil een brug slaan tussen mensen die iets te bieden hebben en mensen die daarmee geholpen kunnen worden. Met de gift van AFAS hebben ze daardoor 80 groepen kunnen helpen.
- Gratis reclame op het AFAS-pand voor de Wereldwinkel Leusden, die haar 30-jarig jubileum vierde.
- Clubsponsoring

### Relaties

In 2009 zijn er veel initiatieven geweest om met relaties over het onderwerp MVO te spreken. Doel is bedrijven en medewerkers te stimuleren om ook met het onderwerp aan de slag te gaan. Veel bedrijven zijn aan het digitaliseren geslagen. Zeker 50% van de bedrijven die met AFAS werkt, is voor de digitale loonstrook gegaan, een besparing van zeker 5 miljoen vellen papier. Digitalisering van het facturatieproces begint steeds meer vorm te krijgen.

Op het factuurcongres op maandag 11 mei in het Evoluon te Eindhoven hebben we maar liefst twee "Gouden Facturen" in de wacht gesleept. In de categorie "Geautomatiseerde factuurverwerking" kwamen we als winnaar uit de bus en daarnaast kregen we de Publieksprijs toegekend van de ruim 400 bezoekers van het congres. Volgens Factuurwijzer.nl verdient AFAS als vaandeldrager van ondernemend Nederland op het gebied van elektronisch factureren en factuurautomatisering een beloning voor de inspanningen en



praktijkervaringen. Met dat doel voor ogen riep Factuurwijzer.nl in 2008 de "Gouden Facturen" in het leven. In 2008 sleepten onder andere TNT Post en Certipost elk een Gouden Factuur in de wacht. Onze inzending blinkt volgens de jury uit in eenvoud en haalbaarheid. Met ingang van 2009 biedt AFAS haar crediteuren namelijk een aantrekkelijk betalingstermijn in ruil voor een digitale factuur. Leveranciers die hun factuur voortaan per e-mail aanleveren, worden direct betaald. Zodra de digitale factuur bij AFAS binnenkomt, gaat deze via een standaardworkflow in de ERP-software direct naar de verantwoordelijke medewerker. Na accordering wordt de factuur dus direct voldaan. In de praktijk betekent dit dat het geld binnen één week op de bankrekening van de leverancier staat. Facturen die per post bij AFAS binnenkomen, worden na drie weken betaald. Met deze beleidsmaatregel wil AFAS het papiergebruik bij leveranciers terugdringen en invulling geven aan haar nieuwe MVO-beleid "Verantwoord Verder".

Dat niet alleen de jury onder de indruk was van de eenvoud en haalbaarheid bleek wel uit het feit dat de ruim 400 bezoekers van het Factuurcongres 2009 ook de publieksprijs aan ons toekende.

### Medewerkers

Er is actief gewerkt aan de mogelijkheden om MVO in het personeelsbeleid verder vorm te geven. Misschien is bewustwording wel het belangrijkste bij dit punt. Hoe kunnen medewerkers bewust worden betrokken in het beleid?

Drie medewerkers zijn in de Leusden of directe omgeving gaan wonen en maakten gebruik van een hiervoor beschikbare regeling. Voor de buitendienst is een ander beleid opgezet: medewerkers worden gespreid over het land geworven, zodat de afstand tussen woonplaats en klant korter is. Het is nu een uitzondering dat een



lease-autorijder meer dan 40.000 kilometers aflegt in een jaar. In het restaurant is bewust aan de slag gegaan met vers en gezond voedsel. Ook het aantal calorieën van bijvoorbeeld een broodje kaas wordt vermeld. Daarnaast zijn er acties geweest om het roken te ontmoedigen en sporten in het AFAS Fitnesscentrum te stimuleren.

### Milieu

Er is in 2009 ruim € 400.000 geïnvesteerd in maatregelen om het energieverbruik omlaag te brengen. Het klimaatsysteem in het pand is fors uitgebreid waardoor het mogelijk is geworden om het systeem 's nachts en in het weekend uit te schakelen. Een bericht op de AFAS-website:

*“De afgelopen dagen is onze Wim van den Hengel, Manager Algemene Dienst bij AFAS, bijna iedere dag door mij en vele andere AFAS-medewerkers gevraagd naar de Energienota van april. Vanwaar deze interesse voor iets dat toch iedere maand hetzelfde is? Nou, zoals u wellicht weet, is AFAS druk bezig met de invulling van het MVO plan “Verantwoord Verder”. Eén van de vele doelstellingen die we ons in dit plan hebben gesteld is het terugdringen van energieverbruik.*

*Bij de meeste bedrijven kun je gerust in het weekend naar binnenlopen en per direct op de koffieautomaat de “cappuccinoknop” indrukken en met een aangename temperatuur genieten van je lege kantoor. Vanaf afgelopen maart bij AFAS niet meer! Zodra het pand wordt afgesloten gaat alles uit: klimaatsysteem, computerschermen, koffieautomaten etc. Dit betekent bijna 100 uur stookkosten minder per week!*

*Gisteren kwam Wim lachend mijn kamer binnen met goed nieuws. De energienota van april laat een daling van 40% zien t.o.v. vorig jaar. Een besparing van 48.000 Kilowattuur! Met andere woorden: meer dan € 6.000 besparing per maand, oftewel € 22,30 per medewerker per maand! En we zijn pas net begonnen. Intussen gaat het licht op kantoor automatisch uit als er voldoende licht van buiten komt.”*

Op 28 oktober heeft AFAS een convenant voor energievermindering in de ICT-sector ondertekend. Deelname aan de “MeerJarenAfspraak” levert voor ICT-bedrijven veel voordelen op. Energiegrootverbruikers (zoals datacenters) kunnen een flinke energiebesparing realiseren en daarmee kostenbesparing. Efficiënter omgaan met de beschikbare energie is voor grootverbruikers ook belangrijk voor de continuïteit van hun bedrijfsvoering en voor hun groeiambities. Het elektriciteitsnet loopt immers aan tegen capaciteitsgrenzen. In 2008 hebben ICT-bedrijven, verenigd in ICT~Office, met de staatssecretaris van Economische Zaken afgesproken om toe te treden tot de MeerJarenAfspraak energie-efficiëntie (MJA). De MJA biedt goede kansen voor het bereiken van energie-efficiëntie in de ICT-branche en levert een belangrijke bijdrage aan energiebesparing in andere sectoren. De MJA biedt daarmee ICT-bedrijven de kans nieuwe diensten te ontwikkelen en in de markt te zetten.

ICT-bedrijven die de MJA onderschrijven, zeggen toe zich gezamenlijk in te spannen om jaarlijks hun energie-efficiëntie te verbeteren met 2%. Dit moet resulteren in een efficiëntieverbetering van 30% in 2020 ten opzichte van 2005. Bedrijven kunnen dit bereiken op twee manieren. Ten eerste kunnen ICT-bedrijven maatregelen treffen in hun eigen bedrijf om efficiënter om te gaan met energie in hun eigen proces (intern). Ook kunnen ICT-bedrijven energie-efficiëntie in andere sectoren realiseren door het inzetten van hun slimme ICT-toepassingen (enabling).

Gewerkt wordt aan plannen om zelf energie te gaan opwekken door middel van zonnecollectoren op het dak. Met de herinrichting van het computercentrum zal begin 2010 een aanvang worden gemaakt. Deze investering moet een forse vermindering van het energieverbruik en daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot tot gevolg kunnen hebben.



Het wagenpark is bijna helemaal groen. Per ultimo boekjaar: Auto's in de hogere categorieën zullen in 2010 zodra de leaseovereenkomsten aflopen worden vervangen.

Het belangrijkste is dat het milieu integrale aandacht krijgt bij beslissingen. Als er wordt geïnvesteerd wordt naar de belasting van het milieu gekeken en steeds worden vragen gesteld of het ook anders kan.

### Veel meer

Veel meer is er te noemen over genomen initiatieven in 2009. We noemen nog drie voorbeelden: Er is een bron geslagen als watervoorziening buiten, hiermee wordt schoon drinkwater bespaard. Er is een nieuw schoonmaakplan gepresenteerd waarin het gebruik van milieuvriendelijke producten de basis is. Er worden alleen nog energiezuinige computers ingekocht.

### Minder is meer

Verantwoord Verder heeft een dimensie aan het beleid toegevoegd. MVO is een mooi onderwerp om over te spreken en aan te werken. Voor AFAS heeft het veel gebracht, de gezamenlijke bewustwording is een prachtig resultaat. Natuurlijk heeft het geheel, op de korte termijn, geld gekost, echter daar staat tegenover dat heel veel niet in geld valt uit te drukken!!



# 6 Risicobeheersing

Risicobeheer is in onze open economie steeds belangrijker aan het worden. Hoe wordt omgegaan met interne en externe risico's? AFAS heeft meer dan 10.000 bedrijven als klant; bedrijven die in veel gevallen afhankelijk zijn van AFAS Profit in hun bedrijfsprocessen. AFAS levert programmatuur waarin bijvoorbeeld rekenregels staan voor de toepassing van wettelijke maatregelen. Hoe kan worden gegarandeerd dat deze rekenregels juist zijn?

In het verkoopproces maken wij steeds vaker mee dat er heel veel garanties worden gevraagd met betrekking tot kwaliteit en continuïteit van het product. De garanties zijn soms zodanig dat geen order tot stand komt. Het orderproces wordt sterk beïnvloed door juridische afdichting van allerlei zaken waarbij vroeger amper stil werd gestaan. Hoe moet je als organisatie daarmee omgaan?

## Algemeen uitgangspunt

Het algemeen uitgangspunt bij risicobeheer is dat AFAS en de klant beiden een verantwoordelijkheid hebben. AFAS wil een relatie die inhoudelijk gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars verantwoordelijkheden. Een puur juridische benadering van de verhouding vinden we niet wenselijk en doet geen recht aan de intensieve manier waarop wordt samengewerkt.

Van AFAS mag worden verwacht dat een kwalitatief hoogstaand product wordt geleverd, dat continuïteit garandeert.

De klant heeft een eigen verantwoordelijkheid namelijk de toepassing van het product binnen de eigen organisatie te testen en de belangrijkste elementen op juistheid te controleren. Waarom? Er kunnen allerlei zaken ("incidenten") uit de "eigen inrichting" zijn die de uitkomst van het proces beïnvloeden.

AFAS maakt fouten en zal fouten blijven maken. Verwacht mag worden dat er adequaat en zorgvuldig met dergelijke zaken wordt omgegaan. De interne processen en procedures zijn daarom van elementair belang en erop gericht dat wanneer er iets fout gaat, de klant merkt dat er onmiddellijk wordt geacteed.

AFAS heeft geen verzekering voor claims. De reden hiervoor is dat niet een verzekering maar de processen en de kwaliteit van de organisatie problemen c.q. claims moeten voorkomen. Daarnaast wil AFAS problemen (zelf) oplossen en niet afschuiven op een verzekeraar. Het voorkomen van problemen, klachten en claims heeft een vaste basis binnen de organisatie. Jaarlijks wordt het punt "wel of niet verzekeren" geëvalueerd. Ten tijde van het opstellen van deze jaarrekening lopen er geen procedures en zijn er geen claims gemeld.

## Regels

De regels binnen de organisatie, de procedures en afspraken zijn bij AFAS geborgd in de processen. Dat wil zeggen dat alleen het volgen van de processen leidt tot toepassing van de regels en de gemaakte afspraken.

## Processen

De basis van alles is het proces! Of er nu ontwikkeld of getest wordt, een klant een incident meldt, een order wordt gescoord of een factuur moet worden gemaakt: het zijn allemaal processen. Binnen de organisatie zijn interne processen volledig geïntegreerd, dit is "horizontale ketenintegratie". De processen met de buitenwereld, de klant, de leverancier, de belastingdienst etc. zijn voor zover mogelijk ook binnen deze processen geïntegreerd, dit heet "verticale ketenintegratie".

De processen leiden tot activiteiten, boekingen, oplossingen of sub-processen. De kwaliteit van de uitkomst is in de processen geborgd. Door steeds te meten of de uiteindelijke uitkomst goed en naar verwachting is, kunnen de processen op een hoger niveau worden getild. Een klacht bijvoorbeeld wordt gezien als een "kans", het proces moet een snelle en adequate afhandeling borgen.

Een voorbeeld van dit proces:

- Er komt een schriftelijke klacht binnen, deze wordt gescand en gaat het proces (de digitale workflow) in.
- Het proces bepaalt wie de klacht moet afhandelen en wie deze ter informatie krijgt.
- De afhandeling wordt in het proces gevolgd. Duurt de afhandeling te lang dan worden er automatisch signalen gegenereerd.
- Als de klacht is afgehandeld wordt het proces niet beëindigd
- Na 3 maanden krijgt de afdeling Customer Service automatisch de taak (proces) met de klant contact op te nemen om te informeren of het nu wel goed gaat.

We gaan daarin zelfs nog een stap verder: De klant kan het proces zelf in de klantportal volgen. Het proces in 2009 laat zien dat de doorlooptijd wederom sterk is afgenomen:



Jaar	Aantal	Doorlooptijd in dagen
2009	212	7,2
2008	179	8,6
2007	157	14,5

De toename van de klachten is te wijten aan het product Profit 2008, eind 2007 gelanceerd, dat op hoofdpunten ingrijpend veranderd is. Daarnaast moeten Profit-klanten uiterlijk in 2010, met de licentiewijziging, over op Profit 2008 en is het DOS-product uitgefaseerd. Er zijn aanzienlijk meer Consultancy-projecten uitgevoerd. De sterke toename van het aantal nieuwe medewerkers heeft verder tot meer klachten geleid. Maar ook de verruimde definitie van het begrip "klacht" is hier debet aan.



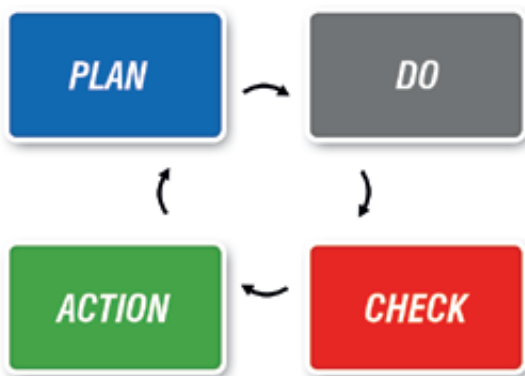
### Kwaliteit

Kwaliteit heeft alles met processen te maken. Als buiten het proces om wordt gewerkt, ontstaan risico's. Als een klacht niet het proces ingaat, is de kans groot dat deze niet of niet juist wordt afgehandeld. Als een incident aan een consultant wordt doorgegeven dan wordt het proces niet doorlopen en kan de uitkomst niet worden gegarandeerd. Tevens ontbreekt de borging, het volgen van het proces en de mogelijkheid om het proces te verbeteren.

Door middel van verticale ketenintegratie ontstaat een systeem dat nauwelijks meer doorbroken kan worden en dat steeds meer gestandaardiseerd wordt. Er wordt door de afdeling APB (AFAS Proces Beheer) continu gewerkt aan verbetering en verdere integratie en borging van de processen.

### Procesmonitoring

Processen worden constant gevolgd door de systemen. Signalen ontstaan als er afwijkingen worden geconstateerd en de cockpits geven realtime inzicht in de ontwikkelingen. Processen moeten worden gevolgd, omdat anders de uitkomst niet kan worden gegarandeerd. Werken buiten de processen om is het risico voor AFAS. Door verticale ketenintegratie kan bij oplossingen steeds een beoordeling van de klant worden gevraagd. In 2009 hebben wij geleerd dat het belangrijker is om de kwaliteit te managen dan de aantallen. Snelheid is namelijk onderdeel van een kwaliteitsbeoordeling. Goede kwaliteit impliceert dus een hoge snelheid. Het volgen van de cockpits is algemeen goed in de organisatie en leidt tot het proces van:



Niet de financiële administratie maar de processen (cockpits) laten de ontwikkeling van de bedrijfsresultaten zien. Resultaat is in dit verband niet de winst maar de uitkomst van de processen in aantal en kwaliteit. Door met deze uitkomsten te werken, ontstaat een proces van resultaatgerichtheid en wordt het resultaat voorspelbaar en beheersbaar; ook wel "managen van de uitkomst" genoemd. Resultaten worden voordat de uitkomst daadwerkelijk is gerealiseerd door bijvoorbeeld een factuur of een order reeds meetbaar en be-

heersbaar. De omzet van het consultancybedrijf is maanden vooraf zichtbaar op basis van de geplande dagen bij klanten, de facturatie is slechts de bevestiging hiervan.

### Service Level Agreements (SLA's)

Om de wederzijdse verantwoordelijkheden tussen de klant en AFAS te borgen heeft AFAS standaard SLA's ontwikkeld. Borging is noodzakelijk omdat klanten steeds meer om duidelijkheid vragen en om het serviceniveau voor alle klanten te beheersen. Als basis is in de SLA vastgelegd dat AFAS een bedrijf is met heel veel klanten en daarom heel duidelijk wil zijn over de uitgangspunten van samenwerking.

### Welke zaken doet AFAS absoluut niet?

AFAS levert een standaardproduct met een enorme flexibiliteit. AFAS Profit biedt veel mogelijkheden om het naar eigen wens in te richten en op de eigen organisatie toe te snijden. AFAS is duidelijk in wat ze niet doet:

- Het product blijft te allen tijde eigendom van AFAS. De klant heeft een gebruiksrecht voor de periode waarvoor wordt betaald. Het gebruiksrecht komt te vervallen, indien de factuur niet wordt voldaan.
- AFAS ontwikkelt nooit voor een individuele klant, maar altijd voor alle klanten. Dat wil zeggen dat op individuele wensen van klanten niet wordt ingegaan. Wensen worden verzameld en in het geheel beoordeeld.
- Er wordt voor zover het een "gebruikersvraag" van de klant betreft slechts beperkt support gegeven.
- AFAS neemt géén verantwoordelijkheden op zich die op het terrein van de klant liggen. De klant is voor de inrichting verantwoordelijk, AFAS kan daarbij ondersteunen, maar de eigen verantwoordelijkheid blijft bij de klant.

Er is een Basis-SLA, voor de AFAS Profit-klant, waarin de basisdienstverlening en -afspraken vastgelegd zijn. Hiervan is een speciale versie gemaakt voor de Small Business-klant. Voor de online-klanten zijn additionele afspraken aan de SLA toegevoegd. Voor klanten die meer willen dan de basisdienstverlening is een speciale First Class-SLA gemaakt. In de laatste vorm kunnen individuele afspraken over de dienstverlening worden gemaakt.

De SLA is de norm voor de dienstverlening van bijvoorbeeld het Support Center. Er is een standaardanalyse gemaakt waardoor op klantniveau alle processen kunnen worden gevolgd. De klanten hebben aan de andere kant ook inzicht in hun analyse en kunnen bijvoorbeeld zien hoe vaak incidents zijn ingestuurd en de wijze van afwerking.

De First Class-SLA is voor ondernemingen die meer dan standaard-ondersteuning nodig hebben. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van een bedrijfskritisch proces of omdat er op onregelmatige tijden wordt gewerkt. De bedoeling is om met deze SLA het serviceniveau

voor bedrijven die dat wensen te verhogen.

Vanuit de beheersing van risico's is in 2009 een grote stap voorwaarts gezet. De wederzijdse verantwoordelijkheden zijn nog duidelijker beschreven en de procesuitkomsten kunnen op klantniveau worden gevolgd. Escalaties kunnen vroegtijdig worden gesignaleerd, en zelfs voorkomen.



### Contracten

Jaarlijks worden circa 2.000 contracten met bestaande klanten en circa 750 nieuwe contracten afgesloten. Over de af te sluiten overeenkomsten ontstaat met regelmaat discussie, omdat een bedrijf eigen inkoopvoorwaarden heeft of omdat men steeds meer risico's op de leveranciers wil afwentelen. Het is heel goed te begrijpen dat er soms afwijkende afspraken nodig zijn. De vraag is echter: onder welke condities ga je dit doen?

Het samenstellen van contracten is een omvangrijk proces en was geen gesloten en geïntegreerde keten. Op het laagste niveau konden afspraken worden aangepast zonder dat dit werd vastgelegd of besproken.

In 2009 zijn daarom grote veranderingen doorgevoerd:

- De contracten worden vanuit de systemen, het proces, gegeneereerd. Er kan geen enkele twijfel meer ontstaan over de inhoud van de overeenkomst.
- De nieuwe ICT~Office voorwaarden zijn van kracht geworden en worden op alle overeengekomen producten en diensten toegepast.
- De SLA wordt gelijktijdig met de overeenkomst aangeboden.
- Afwijkende afspraken worden alleen gehonoreerd, indien een First Class-overeenkomst van toepassing is en de overeenkomst is ondertekend door de CFO.
- Indien er niet-geautoriseerde afwijkende afspraken worden gemaakt, is de medewerker persoonlijk verantwoordelijk voor de gevolgen.

Door het nieuwe beleid en de nieuwe werkwijze is een proces ontstaan waarbinnen afspraken optimaal worden vastgelegd en geborgd. Het verwachtingspatroon kan hierdoor nog beter worden waargemaakt. Bij iedere afspraak nemen partijen risico's. Dat heet "ondernemen" en is kern van de business. De risico's benoemen

en inzichtelijk hebben, is integraal onderdeel van de processen en draagt daardoor bij aan het beheersen van risico's en kwaliteit.

### Risicomanagement

Risicomanagement stond in 2009 op de agenda. Er is met de specialisten van Ernst & Young accountants van gedachten gewisseld over het thema risicomanagement en de rol daarvan binnen AFAS. Hierbij is gesproken over de waarschijnlijkheid dat risico's zich voordoen, het effect daarvan op het vermogen om onze doelstellingen te realiseren en aansluitend het verbeterpotentieel voor de beheersing van dat risico. Alles met uiteindelijk doel een afgewogen risicocalculatie. Het is belangrijk om regels te maken, maar deze moeten het proces niet verstikken en het vertrouwen tussen medewerkers en klanten aantasten.

Wij zien dat de economische crisis leidt tot vermindering van vertrouwen, tot extra regelgeving en verhoging van kosten. Wij willen dat beslist niet. Er is daarom gekozen om procesmanagement de basis te laten zijn van het risicobeheer en om de contractuele afhandelingen daar in te integreren. Alleen de uitzonderingen hebben bijzondere aandacht nodig. Door de SLA te maken en het proces te rapporteren en te monitoren is zowel de klant als AFAS in staat om de kwaliteit in de totale keten tussen het eigen proces en het proces bij AFAS te beoordelen. De gemaakte keuzen moeten leiden tot nog meer vertrouwen en snelheid.

Bij het risicomanagement is transparantie naar de klant essentieel. Wanneer de klant inzicht heeft in het eigen dossier dat 24/7 beschikbaar is, daarop kan reageren op het moment dat het hem goed uitkomt en processen kan volgen, zal deze meer betrokken zijn en de eigen verantwoordelijkheid beter (kunnen) dragen.

In 2010 zal verder worden gewerkt om de in 2009 gemaakte keuzen uit te bouwen tot een succes en tot vermindering van risico's bij de klant en bij AFAS!





# 7 Medewerkers

Medewerkers zijn voor AFAS belangrijk. De kern van de organisatie is het automatiseren van processen en het bereiken van efficiency. Medewerkers en automatisering combineren leidt bijvoorbeeld tot sanering van onnodig werk en het ontstaan van nieuwe werkprocessen. Dit zou een bedreiging voor de medewerkers kunnen zijn, maar daar staat tegenover dat er nieuwe uitdagingen ontstaan door de groei van de onderneming. Een visie hoe met medewerkers wordt omgegaan is een essentieel fundament voor het ondernemingsbeleid. Dit gaat verder dan het traditionele personeelsbeleid. Het gaat over trends, toekomstmogelijkheden en wat je als onderneming wilt zijn voor je medewerkers.

## Personeelsbeleid

De basis voor het personeelsbeleid is betrouwbaarheid en betrokkenheid. Door open te zijn over de bedrijfsdoelstellingen, de processen en de cijfers wordt een "open" organisatie gevormd. ProfitWeb, het intranet van AFAS, neemt in deze openheid een belangrijke plaats in: informatie wordt gedeeld en komt automatisch naar de medewerkers toe. Door de openheid ontstaat een sfeer van vertrouwen; de basis voor goed personeelsbeheer. Tevens raken medewerkers meer betrokken wanneer ze kennis over hun eigen organisatie hebben.

Door middel van geautomatiseerde signalen en signalen vanuit de medewerker zelf wordt informatie voor en over medewerkers gecreëerd, gemuteerd en worden processen gestart. In het personeelsbeleid is de automatisering ook doorgevoerd: de processen worden door de bron <de medewerker> of het systeem <een signaal> geïnitieerd. De medewerkers worden zo optimaal in het proces betrokken. Wie kan beter zijn verhuizing administreren dan de medewerker zelf? Het personeelsdossier is inzichtelijk voor de medewerker zelf en kan door hem zelf - waar mogelijk- worden gemuteerd.

Met AFAS Profit worden afspraken aan beide kanten geborgd. Betrokkenheid wordt geborgd omdat AFAS Profit op ieder moment de juiste informatie beschikbaar stelt. Zo wordt een jubileum, een verjaardag of een zieke medewerker niet vergeten.

De afdeling personeelszaken, die overigens uit slechts één fte bestaat, is niet met "administratie" bezig maar met contact, beleid en controle. De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor het functioneren, stimuleren en beoordelen van de medewerkers binnen zijn team.

## Kwaliteit

Medewerkers moeten zich constant doorontwikkelen om meerwaarde te hebben voor AFAS en haar klanten. Opleiden en begeleiden van medewerkers is van zeer groot belang. Medewerkers hebben in het algemeen 10 opleidingsdagen per jaar, die zorgvuldig worden ingevuld en moeten leiden tot een steeds beter niveau. Medewerkers worden gestimuleerd zelf opleidingen te volgen die door AFAS vergoed worden. Voor nieuwe medewerkers geldt dat

ze een gedegen interne opleiding ontvangen in een periode van 3 maanden. Intern worden medewerkers jaarlijks getraind in kennis van de organisatie en haar processen. Jaarlijks moet iedere medewerker een kennistoets doen, waarin naar voren komt waar kennis tekort is en bijgeleerd kan worden. In 2009 werd een bedrag van € 600.000, gemiddeld € 3.350 per medewerker, aan opleidingskosten uitgegeven.

Binnen AFAS werden de jaarlijkse functioneringsgesprekken gehouden op traditionele wijze. In 2008 is gestart met 360°-beoordeling met AFAS Profit Competentiemanagement, waardoor een nog beter beeld wordt gevormd over de mogelijkheden van de individuele medewerker in relatie tot het werk, de functie en de rol. Niet één maar meerdere collega's beoordelen de medewerker. Dit geeft tevens inzicht in het niveau per afdeling of team en de omissies in kennis en vaardigheden. Competentiemanagement zal de komende jaren verder worden ingezet om het personeelsbeleid nog meer te versterken.

Binnen een groeiende organisatie komt het ook voor dat medewerkers niet kunnen meegroeien of niet meer passen in de veranderende structuur. In 2009 is om deze reden vanuit de werkgever het initiatief genomen om van enkele medewerkers afscheid te nemen.

## Trends 2009

De trends, afgeleid uit de sociaalcockpit, geven aan dat het jaar 2009 een jaar van veel activiteiten is geweest. Er werden 36 medewerkers aangenomen terwijl er 11 uit dienst gingen. De arbeidsmarkt was gunstig voor het aannemen van goed opgeleide medewerkers. Het werven van medewerkers met het juiste profiel voor de organisatie vraagt veel aandacht. De groei van de organisatie vraagt om goed opgeleide, gemotiveerde en gepassioneerde medewerkers.

Het motto is: *de medewerkers moeten professionals zijn die helpen om de eigen organisatie en de klant op een hoger niveau te brengen.* Het ziekteverzuim is licht gestegen tot 2%. De stijging wordt voornamelijk door enkele "langdurig" zieke medewerkers veroorzaakt.

In 80% van het verzuim is sprake van een verzuim van maximaal 3 dagen.

De pensioenregeling heeft wederom aandacht gekregen. Voor het eerst kon de werkelijke pensioenwaarde worden gerapporteerd. Door AFAS wordt de waarde van de beschikbare premieregeling sinds 2009 op de (digitale) loonstrook getoond. Het resultaat van de belegging moet jaarlijks worden verwerkt. Over de periode 1 januari 2008 t/m 30 juni 2009 is gemiddeld een negatief resultaat gescoord van 4%. In januari 2010 zal wederom het resultaat worden bijgeschreven. Mocht wederom van een negatief rendement sprake zijn dan zal naar een alternatieve beleggingsvorm worden gekeken.

De arbeidsvoorwaarden 2010 worden verbeterd met een werkgeversverzekering voor het zogenaamde WIA-gat en een exceptie-regeling voor medewerkers met een salaris boven het zogenaamde premieloon sociale verzekeringswetten.

## Generatie Y

AFAS neemt veel twintig- en dertigjarigen, de generatie Y, aan. Over deze generatie wordt veel geschreven:

*De huidige twintigers en dertigers als generatie hebben een aantal opvallende kenmerken. In de eerste plaats hechten de quarterlifers veel belang aan vrijheid of zelfbeschikking. Zij willen niet belemmerd worden in hun keuzes en proberen alle ballen zo lang mogelijk in de lucht houden. Ondanks de hang naar vrijheid lijken de huidige twintigers en dertigers zich in de tweede plaats ook weer steeds vaker te willen verbinden. Autonomie of vrijheid en zelfontplooiing zijn kernwaarden, maar een doorgeschoten individualisme wordt door generatie Y niet langer gewaardeerd. Vrijheid om je eigen ding te doen moet voor deze generatie op een zinvolle manier tot uitdrukking worden gebracht. Dit betekent dat zelfontwikkeling eveneens iets moet bijdragen aan de maatschappij als geheel. Zelfontplooiing veronderstelt ook inbedding in sociale verbanden. Vrijheid en verbondenheid lijken voor deze generatie dus geen tegenpolen meer te zijn. Authenticiteit is daarbij volgens de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO 2000) de omvattende, centrale waarde:*

*“Authenticiteit is het ideaal van de internetgeneratie. Om dit te verwezenlijken, dienen beide componenten van identiteitsvorming, inbedding en individualisme, de plaats te krijgen die hun toebehoort. Binnen een authentiek persoon zijn beide componenten in belangrijke mate geïntegreerd.”*

*Een derde en laatste opmerkelijk kenmerk van de huidige quarterlifers is hun grenzeloze optimisme. Het is een generatie die weinig waarde hecht aan gezag en autoriteit. Het is dan ook niet verwonderlijk dat juist onder deze generatie nieuwe vormen van idealisme de kop opsteken. Het is voor deze groep belangrijk om sociaal betrokken te zijn.*

De generatie Y heeft grote invloed op wat er de komende jaren in onze markt gaat gebeuren, het is de (eerste) generatie die opgegroeid is met computers, internet en mobiele telefoon. Deze generatie zal in bedrijven echte veranderingen bewerkstelligen. Hun creativiteit en andere manier van denken zal leiden tot meer automatisering, digitalisering en ketenintegratie. De nieuwe generatie zit niet vast aan dogma's die zo vaak echt automatiseren belemmeren.

AFAS wil de generatie Y de ruimte geven om de producten te vernieuwen en om hun creativiteit te benutten. De “oudere” generaties moeten het beheersen en borgen voor hun rekening nemen: het overzicht hebben en structuur bieden. Echter zullen zij ook open moeten staan voor generatie Y. De combinatie levert innovatie aan de ene kant en veiligheid aan de andere kant! De wereld verandert, vraagt om andere oplossingen. Jonge generaties maken andere keuzes en zullen bedrijven veranderen. Voor organisaties is het van elementair belang om de nieuwe generatie mogelijkheden te bieden om aan de “dromen” van de toekomst te bouwen. De screenagers moeten zich thuis voelen bij AFAS. Zij dwingen een zichzelf steeds vernieuwend AFAS af.

## Talentmanagement

Om talent te managen (werven, ontwikkelen en behouden) moet je als organisatie goed weten hoe je ervoor staat, maar ook waar je naartoe wilt. Heb je het juiste talent in huis en zit dat op de juiste plek in de organisatie? Iservoldoende potentieel om talent te ontwikkelen? Heeft de organisatie een aantrekkelijke cultuur om het juiste talent aantetrekken en geboeid te houden? Maar dus ook: heeft de organisatie het juiste talent om de strategische doelen van de toekomst te bereiken? Aan de andere kant weten we ook dat goede managers die in staat zijn om talent te ontwikkelen, zichzelf, hun krachten en hun omgeving goed (moeten) kennen. De basisregel voor talentmanagement: meten is weten en weten is leren.

Talentmanagement richt zich in het bijzonder op de ontwikkeling van talent van medewerkers met als doel dit talent optimaal in te zetten en te laten meegroeien met de groei van de organisatie.

Alles begint natuurlijk met de strategische doelen van de organisatie. Hoe talentmanagement binnen een organisatie ingericht is, dient hiervan een weerspiegeling te zijn. Niet zozeer de behoeftes van de organisatie van vandaag dienen hiervoor het uitgangspunt te zijn, maar juist de behoeftes van de organisatie voor de toekomst, gelinkt aan de strategische doelen van de organisatie.

De groei van de organisatie vraagt om talentvolle medewerkers die zich kunnen doorontwikkelen. AFAS is een organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen, omdat er van een innovatieve omgeving met veel uitdagingen sprake is. De organisatie is niet verstikt door regelgeving of achterdocht, maar gebaseerd op vertrouwen en betrokkenheid en op processen waarin de regelgeving en de controle is geborgd. Het verloop is gering: 6% gemiddeld per jaar sinds het bestaan van AFAS. Talent moet zich kunnen doorontwikkelen. In persoonlijke ontwikkelplannen worden de individuele afspraken vastgelegd. Groei van een medewerker zet de deur open voor een nieuwe functie bij AFAS. Bewust wordt bijvoorbeeld gewerkt om supportmedewerkers te laten doorgroeien naar consultant of tester. Binnen consultancy wordt gewerkt om consultants te laten doorgroeien naar senior consultant, projectleider of naar een andere afdeling. De strategische visie om talentmanagement in te zetten voor verdere bedrijfsgroei, biedt medewerkers mogelijkheden die stimulerend zijn voor de individuele ontwikkeling.

### Ondernemingsraad

Met de OR is in 2009 constructief samengewerkt. Aan de OR is advies gevraagd over de overname van de dealer in België en de opzet hiervan. De OR heeft een positief advies gegeven. Er is steeds in openheid over visie en beleid gesproken. Omdat in de basis van grote openheid richting alle medewerkers sprake is, heeft de OR niet veel behoefte om informatie te vragen of te eisen, alles is namelijk voorhanden.

De overleggen hebben steeds in goede harmonie plaatsgevonden en

hebben geleid tot wederzijds respect en stimulan. In november is een nieuwe OR gekozen. Wij zijn blij dat 90% van de medewerkers een stem heeft uitgebracht en dat leden die herkiesbaar waren met grote meerderheid zijn herkozen.

Wij danken de ondernemingsraad voor de inbreng en samenwerking en vertrouwen erop dat de samenwerking met de nieuwe groep op hetzelfde niveau verder mag gaan.

Voor het nieuwe jaar verwachten wij grote uitdagingen waardoor nieuwe kansen en mogelijkheden ontstaan!

AFAS sociale cockpit			
<b>Algemeen</b>			
Medewerkers		304	
FTE vaste med.		284	
<b>Per unit</b>	<b>FTE</b>	<b>Med.</b>	
Consultancy & support	147	148	52%
A&I en Prod.ontw.	69	71	24%
Sales & Marketing	34	35	12%
Algemeen	24	39	9%
<b>2009</b>			
In dienst		38	
Uit dienst		11	
Mutaties		27	
Mutatie jaarkosten		€ 914.937	
<b>Formatie</b>			
<b>Formatieplan</b>			
Afgesproken formatie		288	
Huidige formatie		260	
Er gaan nog uit dienst		1	
Aangenomen		10	
Vacatures		19	
<b>Start AFAS</b>			
Aantal medewerkers		50	
Aantal uit dienst		37	
Aantal nog in dienst		13	
Nog in dienst		26%	
T.o.v. de organisatie		4%	
<b>Doorstroom vanaf 1 april 1996</b>			
Bestaan AFAS in jaren		14,0	
Med. in dienst geweest		557	
Med. uit dienst gegaan		253	
Verloop gem. per jaar		18	
Verloop gem. per jaar		6%	
<b>AFAS Medewerker</b>			
Mannen		246	83%
Vrouwen		51	17%
<b>Gem. leeftijd</b>			
0 t/m 24			11%
25 t/m 34			48%
35 t/m 44			30%
45 t/m 64			11%
<b>2009</b>			
50 t/m 55 jaar			11
55 plus			8
Gepensioneerde			4
<b>Gem. dienstjaren</b>			
			4,9
<b>Gehuwd</b>			
Gehuwd		151	50%
Ongeh.samenwonend		43	14%
Partnerschap		5	2%
Ongehuwd		98	32%
Gem.kinderen per gezin		2,1	
<b>Jaarloon</b>			
Jaarloon		€ 12.854.776	
Gem. jaarloon FTE		€ 45.336	
Dagen		74.100	
Gem. dagloon FTE		€ 173	
Uren		577.070	
Gem. uurloon FTE		€ 22	
<b>Woon / werk</b>			
Leusden e.o.			36%
Regio tot 20 km			22%
Regio 20 - 50 km			11%
Regio > 50 km			32%
<b>Ziekte</b>			
<b>Ziektecijfers</b>			
Med. ziek gemeld	2009	2008	2007
	196	153	151
Gem. ziek frequentie	2,1	1,7	1,5
Aantal ziekte dgn.	1.098	817	880
Ziekte %	2,0%	1,5%	1,6%
<b>Maandag ziek</b>			
Gem. Over.dgn			36%
1 dag ziek			16%
2 dagen ziek			40%
3 dagen ziek			27%
4 dagen ziek			13%
5 dagen ziek			6%
6 en meer gem.			4%
			0%
<b>Overuren</b>			
2009			2.045
2008			1.050





## 2009: een uitdaging!

Door de veranderingen in de directiestructuur was 2009 een jaar van uitdagingen! De benoeming van een algemeen en een financieel directeur was een keuze voor een zelfstandige directie met eigen verantwoordelijkheden en een gewijzigde verantwoordingsstructuur naar de Raad van Bestuur en aandeelhouders.

Het jaar 2009 was een jaar van recessie. Wat moet je als AFAS hiervan verwachten? Wij hebben alleen maar jaren van groei meegemaakt... De keuze vooraf was "anticyclisch denken". De keuze maken is geen probleem, maar het waarmaken is knokken en afwachten. Het jaar 2009 is een geweldig jaar geweest waarin prachtige resultaten zijn behaald en de organisatie verder is gegroeid. De start in onze nieuwe positie is aan alle kanten een uitdaging gebleken waarvan wij graag verslag doen.

Wij danken de Raad van Bestuur Piet Mars en Ton van der Veldt voor de fijne stimulerende samenwerking. Voor hen was het een uitdaging om in de aangepaste structuur en met andere verantwoordelijkheden invulling te geven aan hun rol. Wat ons betreft is dit perfect gegaan!

## Van de algemeen directeur

Het jaar 2009 is in alle opzichten een bijzonder jaar geweest, een jaar van verandering. Al in 2000 is de keuze gemaakt om de oude DOS-producten in 2010 niet meer te ondersteunen. Dit betekende vanaf toen circa 2.500 bedrijven motiveren om over te stappen op de opvolger AFAS Profit op het Windows-platform. Begin 2009 moesten er uiteindelijk nog ruim 400 bedrijven een definitieve keuze maken. Inmiddels kunnen wij concluderen dat de operatie is geslaagd: AFAS DOS is niet meer en iedereen werkt nu met AFAS Profit.

Naast DOS moest ook AFAS Profit 2005 worden uitgefaseerd, de klanten moesten naar de 2008-versie. Een grote operatie die succesvol is afgerond. Voor de industriële bakkerijen is in het verleden een specifiek product "Intrabak" ontwikkeld binnen een afwijkende ontwikkelomgeving Uniface genaamd. Ook dit product is in 2009 omgezet naar AFAS Profit. Voor de bakkerijen is AFAS Profit verrijkt met bakkerijspecifieke mogelijkheden. Omdat voor dit segment integratie met de winkels, de centrale organisatie en bakkerijen onderling zeer belangrijk is, is van een kwetsbaar proces sprake. De migratie is met succes uitgevoerd!

AFAS heeft nu nog maar één product: "AFAS Profit". Eén geïntegreerd product met één database binnen één ontwikkelomgeving. Dit is een belangrijke mijlpaal in de geschiedenis van de organisatie. De beheersbaarheid is hierdoor verbeterd en er kan nog meer



Bas van der Veldt  
Algemeen Directeur (CEO) /  
Directeur Productontwikkeling

in het ene product worden geïnvesteerd. Het jaren werken aan het ombouwen van functionaliteiten uit het DOS- en Intrabaktijdperk heeft plaatsgemaakt voor het samen verder werken aan AFAS Profit. Klanten behoeven ook niet meer te worden overtuigd van een overstap, omdat iedereen met hetzelfde product werkt. AFAS kan ervoor garant staan dat klanten in de toekomst automatisch worden gemigreerd en steeds weer van innovaties binnen het Windows- en Webplatform kunnen profiteren. Nog meer dan voorheen profiteert de klant van de ontwikkelkracht van AFAS, die binnen haar ANTA-architectuur zorgt voor generieke oplossingen en een standaard gebruik van de functionaliteit.

Commercieel is de doorbraak in de gezondheidszorg (zorg- en welzijnsmarkt) dé prestatie van het jaar geweest. Van 1% in 2008 naar een marktaandeel van 23% in 2009 in de ziekenhuizen, maar ook scoren in allerlei aanverwante zorg- en welzijnsorganisaties heeft de omzet een grote boost gegeven. In deze markt zijn nog volop kansen aanwezig voor verdere omzetgroei.

Om de commerciële mogelijkheden te vergroten is in het boekjaar het marketingbudget met 20% verhoogd. Dat dit succes heeft gehad, blijkt onder meer uit de omzetgroei van 20% en de vergroting van de naamsbekendheid (de spontane naamsbekendheid is van 13% in 2007 naar 33% in 2009 gestegen; "top of mind" -spontaan AFAS als eerste noemen- van 6% naar 13,5%). Daarnaast is er veel in het contact met klanten geïnvesteerd. Het hoogtepunt was de AFAS Open, het moment waarop de klanten kennis kunnen maken met nieuwe innovaties. Totaal bezochten 1.400 klanten AFAS.

Er is geïnvesteerd in de organisatie. Er werden totaal 36 medewerkers aangenomen terwijl er 11 uit dienst gingen. Het middenkader heeft extra opleiding gekregen en er zijn voor hen specifieke bijeenkomsten georganiseerd om de kennis en kunde te verbeteren. Medewerkers werden intern zowel door eigen mensen als door externe professionals opgeleid; een goede investering. Het doorstromen naar andere afdelingen en functies is meer gestimuleerd en wordt ook meer als intern opleidingstraject gebruikt. Door te werken op een andere afdeling of in een andere functie leer je meer van het reilen en zeilen van AFAS kennen. Vooral vanuit de afdelingen Support en Consultancy konden medewerkers doorstromen naar Sales, Marketing en Productdevelopment. De organisatie staat kwalitatief als een huis en kan de verdere groei uitstekend aan.

De overname van AFAS België N.V. betekende niet alleen een nieuwe taak voor de Raad van Bestuur maar ook het beëindigen van een relatie die voor veel spanning zorgde. De samenwerking met een zelfstandige dealer was geen succes, omdat er van beide kanten niet echt werd geïnvesteerd. Nu België en Luxemburg zelfstandig onder de AFAS-vlag werken ontstaan er nieuwe mogelijkheden en kan de meerwaarde van AFAS ook aan Belgische en Luxemburgse klanten worden getoond.

Met het directieteam is constructief samengewerkt. Naast de per-

soonlijke forecast is maandelijks vergaderd. Op de vergaderingen wordt tweeledig gewerkt: aan de operatie en aan "inspiratie" van elkaar en de organisatie. Dit is zondermeer gelukt. De directie wil ik bedanken voor de samenwerking en het onderling vertrouwen. Klasse al die inzet voor AFAS!

#### Realisatie van de gestelde doelen voor 2009:

1. De gestelde doelen op het punt van kwaliteit werden volledig behaald. De hercertificering ISO 9001:2008, de SAS 70 type II-certificering en een goedkeurende accountantsverklaring over het boekjaar 2009 bij de jaarrekening, zijn behaald. De faalkosten zijn net onder de 3% uitgekomen.
2. De omzetgroei is uitgekomen op 20% en de groei van het nettoresultaat op 24%. De verwachting van een groei van 15% is hiermee meer dan waargemaakt.
3. AFAS Curaçao mocht een mooie groei doormaken in omzet en resultaat. Er is in september een start gemaakt met de zelfstandige vestiging in België. Met deze stappen zijn er meer internationale stappen gezet dan in de doelstellingen aangegeven.
4. Het supportcentrum heeft te maken gekregen met meer vragen, de gemiddelde groei per klant bedroeg 4%. Verwacht was een daling met 5%. De voornaamste oorzaak voor de toename van de vraag is de migratie van klanten naar Profit 2008. In de loop van het jaar zagen wij de supportvraag dalen zodat niet van een structurele toename sprake is. De klantportal wordt steeds meer ingezet voor de communicatie over vragen.
5. De arbeidsproductiviteit is conform de begroting met 6,2% toegenomen.

#### Visie voor 2010

Er moeten "dromen" zijn om plannen te kunnen maken...de plannen zijn nodig voor de uitdagingen die mensen hebben en die ons dagelijks stimuleren...de stimulans om AFAS verder te laten groeien naar het beste en grootste softwarebedrijf van Nederland...

De Raad van Bestuur heeft een omzetverwachting van 15% als haalbaar uitgesproken. Hier zal volop aan worden gewerkt. Strategisch zal de nog verdere verbetering van de kwaliteit van het product en de organisatie centraal staan. AFAS moet zich kwalitatief nog verder onderscheiden van de andere aanbieders in de markt. Aan het contact met de klant moet meer inhoud worden gegeven door inzet van Internet en ons Da Vinci Theater. De organisatie zal verder worden versterkt door het opleiden van bestaande medewerkers. Groei stimuleert en leidt tot betrokkenheid!

In 2010 moet AFAS doorbreken in de onderwijsmarkt. Onderwijs en Zorg moeten de komende jaren tot extra groei kunnen leiden.

Samenwerken, stimuleren en het enthousiastmeren van elkaar moet ook in 2010 leiden tot Power en Werkplezier...ik zie er met vertrouwen naar uit!

#### Van de financieel directeur

Groei vraagt om een stevige organisatie. Investeren in optimalisering van de processen en hierin meer snelheid en transparantie brengen is in 2009 een grote uitdaging geweest. Alles draait om processen bij AFAS en de financiële uitkomst is daar volledig afhankelijk van. Bij AFAS lopen geen boekhouders rond die werken aan



cijfers, het zijn de processen die het doen. Er zijn processen en er zijn regels die in de processen zijn geborgd. De combinatie van regels en processen geeft steeds een uitkomst die klopt en die gevolgd en geoptimaliseerd kan worden. Het was mijn uitdaging om procesbeheer op hoger niveau te krijgen waardoor de interne organisatie versterkt en de interactie met en naar de klant verbeterd en versneld kon worden. "Doe wat je zegt en zeg wat je doet" is hierbij leidraad geweest en heeft duidelijkheid geboden aan de klant, ook de interne klant. Elk proces is gedocumenteerd en beoordeeld op de noodzakelijke stappen. Waar mogelijk zijn processen dusdanig gecompriemd en teruggebracht tot de basis van starten-beoordelen-uitvoeren-evalueren en afronden. Door nog meer verantwoordelijkheid direct bij de medewerkers te leggen, is de betrokkenheid bij het proces en de behoefte om de taken juist en deskundig af te handelen, vergroot. In 2010 moet het proces van redesign van processen worden voltooid. Een resultaatgroei van 24% is een droomstart geweest voor een nieuw financieel directeur. De basis was goed en er was een stimulerende werkomgeving. De kanttekening is wel dat het gezamenlijk gedragen moet worden. Risicobeheer is mede door de crisis belangrijker gebleken. Er zijn regels opgesteld, SLA's gemaakt en processen geactiveerd die risico's moeten beperken. Met de accountant Ernst & Young is hierover van gedachten gewisseld.

Debiteurenbeheer is belangrijker geworden. Er werd minder snel betaald dan voorheen en er kwamen meer faillissementen voor. Door de crisis werd er meer verkocht in "verhuur" waardoor het beheer nog belangrijker werd. In 3 jaar tijd is voor circa € 10 miljoen aan software in verhuur verkocht. Dit heeft op de directe omzetsontwikkeling een negatief gevolg, omdat de omzet bij realisatie van de huurbedragen wordt meegenomen. De omzet uit verhuur bedraagt inmiddels 4% van de totale omzet.

Met plezier mocht ik mijn nieuwe rol werken. Het was een uitdaging waarbij ik door veel mensen in mijn directe omgeving ben gestimuleerd. De rol geeft meerwaarde aan de AFAS-organisatie en zal zich verder ontwikkelen. Niet als de traditionele financieel directeur, maar als de eigenaar van de processen waarin steeds meer intelligentie, regels en kennis wordt gestopt waardoor de organisatie blijft groeien en cijfers zullen verbeteren!



### 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 zorgen voor een juiste automatisatie 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, risicomangement 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 Sales en Consultancy.

### Doelstellingen voor de toekomst

Visie voor de komende jaren blijft verdergaande automatisering van de werkzaamheden. 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 geautomatiseerde 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 alleen maar ondersteunend in het proces zijn, niet meer de uitvoerder. Consultancy-, klant-, prospect- en sales-selfservice moeten de bron zijn waaruit gewerkt wordt.

### Terugblik

In 2009 zijn grote stappen gezet in professionalisering van de organisatie. Enkele belangrijke feiten op een rij:

- De certificering voor ISO 9001 is opgewaardeerd naar de 2008-versie van de norm.
- Het SAS70 type II verklaring is opnieuw verkregen.
- Signaleringen zijn vast onderdeel geworden bij de procesinrichting, waardoor in de Workflow automatisch acties en taken worden gegenereerd.
- Het procesbeheerteam heeft een vaste plaats gekregen binnen de AFAS-organisatie. Interne procesaanpassingen, verbeteringen optimalisatie van bestaande processen en het inrichten van nieuwe processen worden sneller verwerkt, structureel opgepakt en de kwaliteit geborgd.
- Digitalisering van de inkoop- en kostenfacturering als onderdeel van MVO.
- Digitalisering van het offerteproses.
- Digitalisering van de verkoopfacturen.
- Automatisch genereren van acties en brieven (mails) naar klanten, waardoor het planningsproces efficiënter is geworden.

- Voorbereiding van digitalisering van de abonnementen.
- Diverse nieuwe cockpits.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 23.

### Vooruitblik

Voor 2010 is verdere professionalisering van de AFAS-organisatie de doelstelling. Het proces voor debiteurenbeheer moet meer worden geautomatiseerd door middel van automatische workflows en signaleringen. Risicomangement als vast onderdeel implementeren bij standaardisatie van de processen met signaleringen op afwijkingen van de standaards. Procesmanagement moet nog verder worden geautomatiseerd door de processen zonder "menselijk handelen" te starten. De droom om te administreren met het licht uit moet hierdoor werkelijkheid gaan worden. Het verkorten van processen door meer directe verantwoordelijkheid toe te wijzen, zal een belangrijke taak worden in de eerste helft van het nieuwe jaar. In combinatie met het optimaliseren van de processen moet de verwerkingstijd worden verkort met tenminste 20% waardoor de klantgerichtheid gaat toenemen.

### Productdevelopment (PD)

De afdeling PD is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van Profit op basis van de ANTA-architectuur. 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, gebruikersgemak 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 deze doelstelling. Concreet gelden voor de komende 5 jaar de volgende doelstellingen:

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

het Quality Center meer in de ontwikkelingen betrekken.

### Terugblik

In 2009 is gewerkt aan het vervolmaken van Profit 2008. Het bouwen van functionaliteiten voor de bakkerijen trok een sterke wissel op de organisatie. Dit leidde tot een mindere inspanning voor Profit 2Gether. Besloten is om de uitlevering van Profit 2Gether te verschuiven naar medio 2010. Binnen PD is gewerkt aan verbetering van de content die met het product wordt meegeleverd. Er is veel geïnvesteerd in videotrainingen die gratis via internet worden aangeboden waardoor klanten nog beter kunnen worden opgeleid en vragen kunnen worden voorkomen.

Er is geïnvesteerd in meer analisten waardoor het programmeren beter wordt voorbereid en het gebruik van de ANTA-tools sterk verbeterd en uitgebreid wordt. Uiteindelijk moet dit proces leiden tot betere kwaliteit.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 55.

### Vooruitblik

Voor 2010 is de voornaamste taak het verder doorontwikkelen van Profit 2008 en het productrijp maken van Profit 2Gether en internationalisatie. Concrete ontwikkelingen zullen zijn:

- Meeleveren van meer content in de vorm van rapporten en analyses.
- Toevoegen van help in het Engels en het Frans.
- Integratie van Intranet en Internet (Profit 2Gether).
- Accountancyportal.
- Verregaande Integratie van Logistiek en Projecten.
- Payroll voor de markt van primair onderwijs.
- Payroll voor België en Luxemburg.
- Optimalisering buitenlandse functionaliteit.

### Architecture & Innovation (AI)

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 "AFAS 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 rela-



tief 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:

- ANTA op een hoger niveau brengen, waardoor programmeren nog meer definiëren wordt. Onder het motto "Automatiseer de automatiseerder".
- De architectuur doorontwikkelen, waardoor de flexibiliteit voor de eindgebruiker nog meer wordt vergroot. De eindgebruiker moet met eigen definities het product zelf op maat kunnen snijden.
- Technisch alle innovaties binnen de architectuur toepassen, zodat er superieure software ontstaat.
- 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, Intranet, workflow en ketenintegratie staan daarbij centraal.

### Terugblik

In 2009 is verder gewerkt aan het nieuwe AFAS Profit 2Gether-platform dat in 2010 moet worden uitgeleverd. Er is ondersteuning gegeven aan de ontwikkeling van bakkerijfunctionaliteiten in AFAS Profit en er werd meegedacht in de stuurroep Broodnodig. Door Broodnodig is veel functionaliteit aan AFAS Profit toegevoegd echter op generieke wijze, waardoor een grote groep klanten er gebruik van kan maken.

Er is doorontwikkeld aan de nieuwe ANTA-architectuur onder de codenaam: "YOI" (Your Own Interface), de architectuur waarop het toekomstige AFAS Profit zal worden doorontwikkeld. Aan medewerkers is op de zogenaamde Dev Days een schema gepresenteerd van de YOI-ontwikkelingen en de mogelijke invloeden op de organisatie. De medewerkers hebben dit zeer positief opgepakt.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 15.

### Vooruitblik

Voor 2010 zal de nadruk liggen op de doorontwikkeling van YOI. Voor AFAS zullen de financiële resultaten hiervan pas veel later zichtbaar zijn, het is werk onder de motorkap waarmee AFAS over enkele jaren grote slagen zal maken. Een belangrijke innovatie die door A&I wordt ontwikkeld en in 2010 zal worden uitgeleverd is AFAS Profit 2Gether. Uitlevering van Customer Self Service (CSS),

een Content Management Systeem en een standaardklantportal is dan een feit. De verdere integratie van Internet en Intranet zal ertoe leiden dat klanten nog meer vorm kunnen geven aan ketenintegratie, 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 toekomst:

Concreet zijn voor de komende 5 jaar de doelstellingen:

- AFAS herkenbaar als ERP-leverancier voor het bedrijfsleven. De naamsbekendheidscore moet hierbij 75% zijn.
- AFAS herkenbaar als de softwareleverancier voor HRM & Payroll. De naamsbekendheidscore moet 75% zijn.
- De leadgeneratie steeds digitaal laten plaatsvinden.
- Een landelijk sportevenement met AFAS als naamgever.

### Terugblik

Het jaar 2009 is wederom een jaar van zeer veel activiteiten geweest:

- De afdeling startte op 1 januari met twee nieuwe marketingmanagers. 2009 stond dan ook in het kader van inwerken. Aan het einde van het jaar kunnen we constateren dat de afdeling twee professionals rijker is, die zelfstandig kunnen werken aan de gestelde targets.
- Het hoofdsponsorschap van de AFAS Tennis Classics is verder verstevigd. De ruim 21.000 bezoekers van de AFAS Tennis Classics konden niet om de hoofdsponsor heen.
- Het programma Business Class werd voor het zesde jaar ingezet. Naast de wekelijkse hoofdsponsoring zat AFAS 8 maal bij Harry Mens aan tafel; 7 keer met Bas van der Veldt en één keer met Jacco Eltingh, die in het kader van de ATC een interview gaf. Ook werd een reportage gemaakt met Suze op de locatie van de AFAS Tennis Classics in Eindhoven.
- Via de radio, billboards, 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 bijna 1.400 klanten getuige waren van de introductie van Profit 2011.
- In februari werd het naamsbekendheidonderzoek weer gehouden. We doen dat om de anderhalf jaar. De resultaten

waren verheugend: De "top of mind"-bekendheid van AFAS is van 6% naar 13,5% gestegen.

- Voor de tweede maal zijn met succes de AFAS Awards uitgereikt in de categorieën ERP, HRM/Payroll, Accountancy, Zorg & Welzijn en Partners.

Het succes op het gebied van de leadgeneratie is in 2009 voortgezet. Marketing heeft 25% meer afspraken gemaakt voor Sales dan vorig jaar, waarbij de kwaliteit nauwlettend in het oog is gehouden.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 7.

### Vooruitblik

Voor 2010 zullen de bestaande activiteiten worden voortgezet. Daarnaast worden de volgende nieuwe ideeën uitgevoerd:

- Het imago van AFAS als partner breder naar de doelgroepen communiceren.
- Bedrijfsbezoeken: samen met prospects een kijkje in de keuken van interessante AFAS-klanten nemen.
- Customer Gets Customer plan dat gestart is in 2009, verder uitwerken.
- Theatersessies organiseren met iconen uit het bedrijfsleven met als titel: Ondernemers voor ondernemers.
- Voor de vestiging in België een marketingplan opstellen en uitvoeren.

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 licentieomzet jaarlijks met tenminste 10% te verhogen. In de praktijk betekent dit jaarlijks 300 nieuwe ERP-klanten en tenminste 100.000 nieuwe loonstroken met AFAS Profit.



### Terugblik

Het jaar 2009 was wederom zeer succesvol. De licentieomzet groeide met 33% ten opzichte van 2008. De huurvariant was voor bedrijven die niet zelf konden financieren een prachtig alternatief en is ten opzichte van 2008 met 70% gestegen. De doorbraak in de zorg- en welzijnsmarkt leidde tot een extra omzetimpuls. De doelstelling voor 300 nieuwe ERP klanten werd niet behaald; de norm van 100.000 nieuwe loonstroken wel.



Competentiemanagement is aan grotere organisaties succesvol verkocht. Gebleken is dat competentie management een waardevolle toevoeging is voor organisaties die HRM strategisch inzetten voor de ontwikkeling van hun medewerkers.

De verkoop van AFAS Online is zeer succesvol geweest. Online voldoet aan een grote vraag in de markt en is een impuls voor de verkoopomzet geweest.

De omzet werd ondersteund door een gepassioneerde afdeling Marketing die voor nieuwe afspraken en mogelijkheden zorgde.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 24.

#### Vooruitblik:

Voor 2010 zijn de vooruitzichten goed. Naast de ingeslagen weg zal specifiek aandacht worden geschonken aan:

- Verder uitbouwen van de omzet in de brede markt voor de gezondheidszorg (zorg- en welzijnsmarkt). Het aandeel in de Ziekenhuizen moet worden vergroot tot 40%. Ook thuiszorgorganisaties, verpleeg- en verzorgingshuizen behoren tot de doelgroep.
- De Onderwijsmarkt zal strategisch worden bewerkt.
- De bestaande klanten zullen meer aandacht krijgen door inzet van twee nieuwe "customer base"-accountmanagers.

De salesomzet zal met tenminste 15% groeien, het aantal fte zal groeien tot 32.

#### 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 79.000 supportvragen, het opleveren van ruim 700 implementaties en het opleiden van meer dan 6.000 cursisten is geen sinecure.

De visie voor de ontwikkeling van de komende jaren blijft dan ook:

- Het Profit-gebruik bij klanten op een hoger niveau brengen. Nog steeds blijven aangeschafte functionaliteiten ongebuikt. De zogenaamde Profit Performance Indicator (PPI) moet 2 punten groeien.
- Het Support Center moet volledig op websupport overgaan, de telefoon zal langzaam verdwijnen.
- Het gemiddeld aantal incidents per klant moet 20% afnemen.
- Naast de implementatie moet er consultancy worden ge-

geven op het gebied van procesinrichting en toepassen van Ondernemingsprocesbeheer: productgerelateerde business consultancy.

#### Terugblik

2009 was een jaar van groei en mogelijkheden. Het gemiddeld aantal fte groeide van 110 tot 125. Er stroomden medewerkers door naar andere afdelingen. Totaal 30 nieuwe collega's betekent veel investeren in het opleiden van mensen. Dit is succesvol gegaan.

De supportvraag nam toe door de uitfasering van oude producten. Een klant die van DOS naar AFAS Profit gaat, heeft bij de start meer vragen, hetzelfde geldt voor de migratie van AFAS Profit 2005 naar AFAS Profit 2008. De totale supportvraag nam met 15,7% toe, het gemiddelde aantal vragen (incidents) per klant is 9,4 een lichte stijging ten opzichte van 2008. Kwaliteit van de afhandeling heeft een centrale plaats in het supportproces gekregen. Op een gemiddelde score van 7,9 zijn wij trots.

Er zijn Service Level Agreements (SLA'S) ontwikkeld waardoor de dienstverlening nog transparanter is geworden en er een betere beheersing vanuit AFAS mogelijk is.

Er was van een grote vraag naar consultancy sprake. De omzet groeide met 22% ten opzichte van 2008. Met succes zijn de industriële bakkerijen gemigreerd naar AFAS Profit. Het nieuwe team Zorg & Welzijn heeft met succes gewerkt aan de implementatie van AFAS Profit in deze markt. Besloten is om het aantal consultants te verhogen naar 105 om aan de vraag uit de markt te voldoen.

Er is gewerkt aan het veranderen van de leermethode bij opleidingen. Met individueel modulair trainen is in 2009 een goede start gemaakt. Klanten zijn tevreden over deze nieuwe aanpak.

Ook nieuw is "Simultaan implementeren". Dit is met meerdere klanten tegelijk de implementatie van AFAS Profit zelf bij AFAS uitvoeren onder begeleiding van een consultant. Het doel is de inrichting van AFAS Profit zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Het terugdringen van de implementatiekosten speelt hierbij een belangrijke rol. In 2009 is een begin gemaakt met deze manier van implementeren.

De nieuwe afdeling AFAS Online is succesvol opgezet. De afdeling bestaat uit 4 fte en is actief om de stabiliteit van de hardware en AFAS Profit te beheren/beheersen, klanten over te zetten en vragen over applicatiebeheer af te handelen. De nieuwe uitdaging voor AFAS is succesvol georganiseerd op deze afdeling die zich in de komende jaren moet doorontwikkelen tot een winstgevend bedrijfsdeel.

Het gemiddeld aantal fte in het boekjaar was 125.

#### Vooruitblik

Het jaar 2010 zal nog meer in het teken staan van optimalisatie bij klanten. De uitdaging is om klanten meer uit AFAS Profit te laten halen. "Profit More" is het thema om optimalisatie te stimuleren. Het team Zorg & Welzijn zal veel werk hebben aan het verder uitrollen



van functionaliteiten in de ziekenhuizen.

Simultaan implementeren zal sterk uitgebreid worden. Kostenbesparing en inzicht in en beheer van AFAS Profit door de klant, zijn de kernpunten.

Support zal minder vragen te verwerken krijgen. We gaan aan het werk met de nieuwe SLA's met als motto "Hoe kunnen wij vragen voorkomen?"

In 2010 zullen weer veel bedrijven kiezen voor AFAS, wij zijn er klaar voor om de klanten optimaal van dienst te zijn!







# 9 *Verslag Raad van Bestuur*

Het boekjaar 2009 is een bijzonder goed jaar geweest voor AFAS. Een omzetgroei van 20% en een resultaatgroei van 24% is gezien de marktomstandigheden fantastisch. De markt gaf een krimp aan van circa 5%. Het marktaandeel van AFAS is toegenomen. In 2009 is AFAS doorgebroken in de zorg- en welzijnsmarkt en de voorbereidingen zijn getroffen om in 2010 door te breken in het Onderwijs. De verwachtingen voor de toekomst zijn positief omdat er op een solide basis verder kan worden gebouwd. In hoofdstuk 8 doet het directieteam verslag over 2009 en geeft zij haar visie voor 2010. De Raad van Bestuur doet verslag van de navolgende beleidsontwikkelingen.

## Directiestruktuur

Per 1 januari 2009 is de directiestruktuur gewijzigd door de benoeming van Bas van der Veldt als algemeen directeur (CEO) en Arnold Mars als financieel directeur (CFO). De benoeming van twee statutaire directieleden heeft veel invloed gehad op het directieteam. Er ontstond duidelijkheid over de verhoudingen en er kwam leiding in het directieteam. De keuze heeft bijgedragen aan het succes van AFAS in 2009. Het directieteam heeft meer daadkracht gekregen en het gezicht naar buiten toe is nog duidelijker geworden.

Het belang van de aandeelhouders is door de benoemingen nog meer geborgd. AFAS wil zelfstandig blijven, is niet te koop en wil autonoom groeien. De aandelen zijn voor circa 93% in handen van de families Van der Veldt en Mars; het resterende deel is eigendom van de medewerkers. De keuze om zelfstandig te blijven kan alleen maar worden waargemaakt indien er een directie is die los van de aandeelhouders de onderneming kan leiden en verder brengen. Dit is zonder meer gelukt.

De keuze voor de aanpassing van het directieteam heeft gevolgen voor de rol van de Raad van Bestuur. De directe lijn met de operatie is verbroken, er moet op afstand worden bestuurd. Piet Mars heeft de rol van coach van de CEO en CFO op zich genomen en heeft projecten opgepakt. Ton van der Veldt heeft zich gericht op de internationale activiteiten. Op het moment dat deze keuze gemaakt werd, was AFAS alleen op de Nederlandse Antillen actief. Inmiddels is er een vestiging in België bijgekomen en wordt er samengewerkt in Luxemburg.

Met de CEO/CFO wordt wekelijks overlegd, vier maal per jaar wordt een formeel aandeelhoudersoverleg gehouden.

In de nieuwe structuur hebben wij nog meer ruimte gekregen om de visie van AFAS verder uit te zetten en het bedrijf verder door te ontwikkelen.

De directie heeft de doelstellingen voor 2009 meer dan waarge-

maakt. In financiële zin is van een topprestatie sprake. Belangrijker is dat de organisatie van de onderneming verbeterd is. Er is gewerkt aan integratie van risicobeheer binnen de processen. Met succes is de zorgmarkt betreden en de klanttevredenheid is toegenomen. Top! In 2009 is de visie met betrekking tot MVO praktijk geworden. Er is geïnvesteerd in MVO en dat is meer-meerwaarde voor AFAS gebleken.

Wij zijn trots op onze directie die met ons kan terug kijken op een geweldig jaar 2009 waarin perfect is gepresteerd!

## Visie voor de toekomst

In het jaarverslag 2008 schreven wij: ...bedrijven die geen maatschappelijke meerwaarde hebben zullen het moeilijk krijgen...bedrijven zullen in het algemeen geneigd zijn om medewerkers bij een zuchtje tegenwind te ontslaan, zuinig te gaan doen en in een kram-pachtige rol te gaan functioneren...

Het is werkelijkheid geworden. De wereldeconomie heeft een grote



klap gekregen door onverantwoord handelen van bankiers en mensen die dachten dat de economie maakbaar was en dat je van "niets" "iets" kon maken. Voor Nederland betekent dit een economische krimp van ruim 5%. De krimp is voor het grootste deel op het bord van de overheid terecht gekomen, omdat zij niet kon

bezuinigen vanwege de economische situatie. In het algemeen wordt te somber over de huidige situatie gedacht. De krimp was een "gezonde krimp" en moet ertoe leiden dat er weer echte economische groei komt. Geen groei door lucht maar door meerwaarde. De basis voor de groei is in onze visie innovatie en MVO. Indien de groei weer op gang komt zal ook het tekort van de overheid, als gevolg van de economische stabilisatoren, voor een groot deel verdwijnen.

De markt voor bedrijfssoftware is in 2009 met circa 9% gekrompen, voor de periode 2010-2012 wordt door AME Research geen groei verwacht. AFAS heeft in 2009 anticyclisch gehandeld door in medewerkers, het product AFAS Profit en marketing te investeren. Dit heeft geleid tot een groter marktaandeel.

Het beleid van innoveren en in nieuwe markten penetreren, zal in 2010 worden gecontinueerd. Voor 2010 verwachten wij verdere groei in de zorg- en welzijnsmarkt en zullen wij investeren om de markt voor Onderwijs te betreden. Oude producten met beperkte mogelijkheden moeten plaatsmaken voor AFAS Profit, een innovatief product waarmee ketens kunnen worden geïntegreerd en organisaties gedigitaliseerd.

De droom om de beste en grootste aanbieder van bedrijfssoftware in Nederland te worden, staat als een huis en wordt steeds meer werkelijkheid!

### Internationaal

Voorzichtig zet AFAS stappen buiten Nederland. De visie is niet om versneld naar het buitenland te gaan, maar om de mogelijkheden die worden geboden met AFAS Profit optimaal te benutten. Voordat we nieuwe landen betreden, willen we eerst in de landen waar we aanwezig zijn een substantieel marktaandeel hebben.

### AFAS Business Software International (Curaçao)

De ontwikkelingen op de Nederlandse Antillen en Aruba zijn zeer positief. De omzet is in het boekjaar verdubbeld. Er kwamen mooie grote bedrijven bij waardoor de licentieomzet groeide met ruim 65%. Het bedrijf draagt relatief gelijkwaardig bij aan het resultaat van de groep. Het effect van AFAS BSI op de totaalomzet is ruim 1% en feitelijk niet materieel. Toch is er door de investering op Curaçao heel veel bereikt. Er is ervaring op gedaan met internationaal werken, met meertaligheid en werken op afstand. De balans van deze zaken is zeer positief. De organisatie groeide uit tot 4 medewerkers. Alle medewerkers zijn in Nederland geweest voor opleiding en kennisverbreding.

Het beleid om de bovenkant van de markt te bedienen op Curaçao, Bonaire en Aruba in 2009 werpt zijn vruchten af. Door AFAS Profit voor een scherpe prijs aan te bieden in combinatie met een sterke en gedreven organisatie en eigen consultancy en support, zijn er veel kansen gecreëerd. Voor 2010 wordt een groei van meer dan 30% verwacht. Daarna moet BSI doorgroeien tot marktleider in de markt van 50+- bedrijven en instellingen.

Directie en medewerkers hebben zich in het tweede jaar van het bestaan geweldig ingezet om een succesvol bedrijf op te bouwen, bedankt!

### AFAS België

Op 15 september 2009 is de dealerorganisatie AFAS Software Belgium N.V. overgenomen. Hiermee is deze organisatie een onderdeel geworden van AFAS onder supervisie van AFAS Nederland. De overname is gedaan omdat de dealersamenwerking niet tot succes leidde en risico's met zich meebracht.

De vennootschap had het alleenverkooprecht voor België, Luxemburg en Zaïre. Van omzetgroei was nauwelijks sprake en de kwaliteit van de implementatie, consultancy en support was matig tot slecht. Het risico was aanwezig dat het bedrijf aan een willekeurige partner zou worden verkocht. Ook het afbreukrisico bij de klanten werd steeds groter. Om defensieve redenen is daarom het proces tot overname van de aandelen gestart. Het bedrijf moet met nieuw elan worden opgebouwd. Met name de positie op de Belgische markt moet worden versterkt.

Inmiddels is duidelijk geworden dat België en ook Luxemburg mogelijkheden bieden. AFAS Profit ERP kan goed worden verkocht en er zijn ook mogelijkheden om AFAS Profit HRM/Payroll te verkopen. Gezocht wordt naar samenwerking met Sociaal Secretariaten waar-

door deze organisaties zich kunnen vernieuwen en AFAS een nieuwe marktpositie kan opbouwen. Prioriteit nummer 1 is het verstevigen van de basis: de organisatie te professionaliseren en de bestaande klanten tevreden te maken. Het uitbouwen van de omzet komt later aan de orde.

In 2009 zijn vanaf het moment van acquisitie, de resultaten geconsolideerd in de cijfers van AFAS. Het effect op de omzet is 0,5%. Ten aanzien van de aankoop is een voorlopige berekening gemaakt en heeft er allocatie van de koopsom naar de diverse deelelementen plaatsgevonden. Deze voorlopige berekening zal ultimo 2009 finaal worden gemaakt. Voor 2010 wordt een groei van de omzet verwacht van 30%. Voor de opbouw zijn echter forse investeringen nodig in de organisatie en in marketing, waardoor er geen positieve bijdrage aan het resultaat van de groep wordt verwacht.

### AFAS Luxembourg SA

AFAS België participeert voor 75% in AFAS Luxembourg SA. Het betreft een verkoopkantoor dat is opgezet in samenwerking met de IF Group uit Luxemburg. De IF Group wil graag AFAS Profit Payroll verkopen en implementeren in Luxemburg. Omdat het een klein marktgebied betreft met circa 350.000 medewerkers, is een eigen AFAS-organisatie niet haalbaar en niet wenselijk. De samenwerking heeft nu de vorm van een gezamenlijke vennootschap. Met de IF Group wordt nagedacht over andere mogelijkheden van samenwerking die in 2010 vorm moet gaan krijgen.

### De markt

De ontwikkelingen in de ICT-markt hebben wij wederom in beeld gebracht met enkele analyses in de AME Analist ([www.analist.ame.nl](http://www.analist.ame.nl)). De cijfers geven een beeld over de positie t/m 2008. De relatieve verhoudingen geven aan dat de positie van AFAS is verbeterd ten opzichte van de concurrentie. De cijfers 2009 zullen een verder verbetering laten zien, omdat AFAS een grote omzetgroei heeft laten zien.

### AFAS in 2009 : een jaar om niet te vergeten!

Me een autonome omzetgroei van 20% en een winstgroei van 24% heeft AFAS cijfers neergezet die tot ieders verbeelding zullen spreken. Omzetgroei in een markt die krimpt en resultaatgroei in een periode van recessie. De verwachting die wij gaven in 2008, 15% groei in omzet en resultaat, is overtroffen.

De basis van het bedrijf is verbeterd, de zorg- en welzijnsmarkt is met succes betreden en er zijn ontwikkelingen gedaan om de onderwijsmarkt te gaan veroveren. Het product AFAS Profit is doorontwikkeld en is kwalitatief hoogwaardig. Doelen werden grotendeels gerealiseerd zoals uit het directieverslag blijkt. Wij zijn trots op onze directie en medewerkers die deze resultaten samen hebben behaald!

**Visie voor 2010**

De verwachtingen voor 2010 zijn hooggespannen. De nieuwe markten zullen voor een extra omzetimpuls gaan zorgen. De omzet van AFAS Online, van België en de groeiende repeterende omzet zullen opnieuw tot groei leiden. Voor 2010 verwachten wij een autonome omzetgroei van 15 % en een evenredige groei van het resultaat. De

visie voor het nieuwe jaar is positief. Enthousiast met elkaar samenwerken aan het verdere succes van AFAS... wij hebben er vertrouwen en zin in!

➔ Nettoresultaat in % van de omzet

Bedrijfsnaam	2004	2005	2006	2007	2008
ADP Nederland BV	62	39,71	556,3	14,51	45,76
<b>AFAS ERP Software BV</b>	<b>18,53</b>	<b>19</b>	<b>18,86</b>	<b>21,58</b>	<b>24,66</b>
DBS Business Solutions	2,34	8,02	7,6	12,22	20,44
Exact Holding NV	15,72	14,26	14,09	15,51	14,11
Unit 4 Agresso NV	4,03	5,03	7,78	8,82	3,12
RAET HOLDING BV	-9,32	-7,12	-9,13	-1,88	-4,61

➔ Omzetontwikkeling %

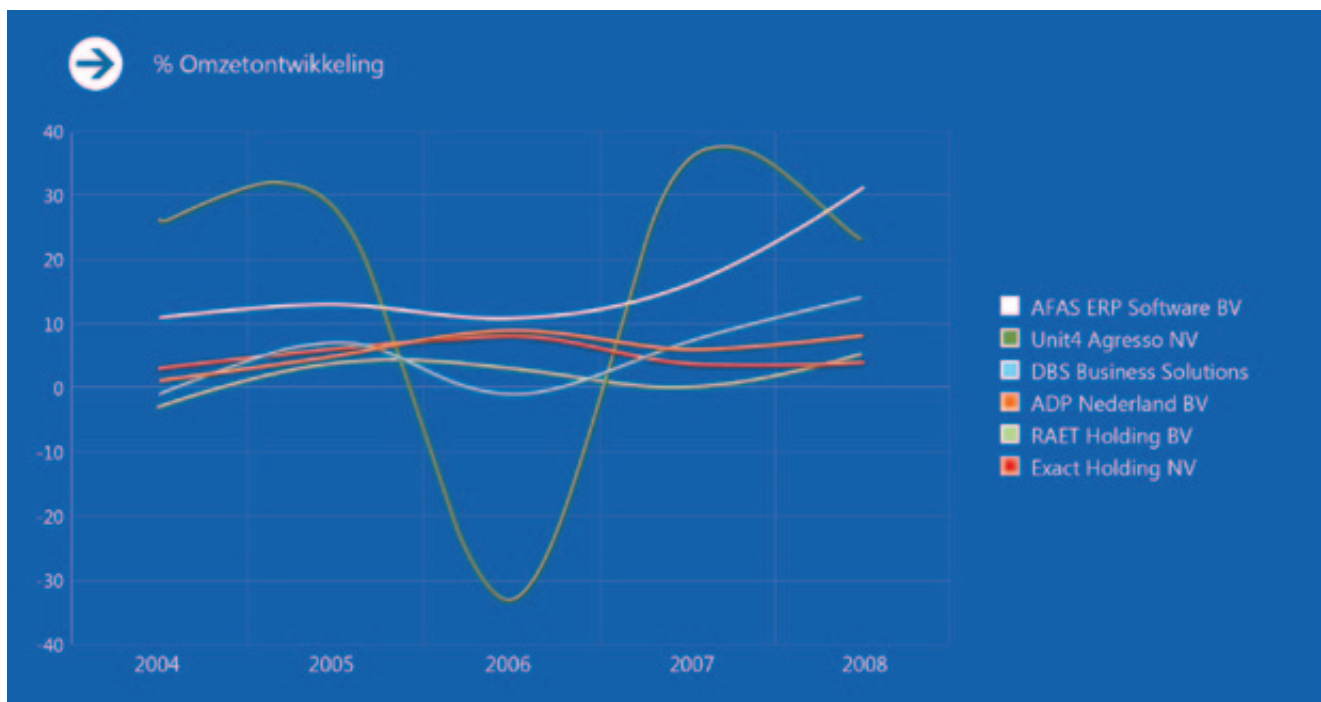
Bedrijfsnaam	2004	2005	2006	2007	2008
<b>AFAS ERP Software BV</b>	<b>11,21</b>	<b>13,19</b>	<b>10,71</b>	<b>16,17</b>	<b>30,57</b>
Unit 4 Agresso NV	25,96	27,78	-32,85	35,36	22,79
DBS Business Solutions	-1,06	6,83	-1,32	7,39	14,03
ADP Nederland BV	0,61	4,85	9,11	6,22	8,19
RAET HOLDING BV	-3,45	3,83	3,43	0,31	5,36
Exact Holding NV	2,94	5,67	7,81	4,15	3,52

➔ Gemiddeld salaris per medewerker

Bedrijfsnaam	2004	2005	2006	2007	2008
ADP Nederland BV	46.168	48.507	51.431	53.073	54.546
<b>AFAS ERP Software BV</b>	<b>44.245</b>	<b>43.873</b>	<b>44.759</b>	<b>47.958</b>	<b>50.242</b>
DBS Business Solutions	42.937	50.614	49.118	47.976	49.310
Unit 4 Agresso NV	48.562	46.347	43.745	45.614	49.127
RAET Holding BV	40.492	41.695	40.039	41.209	43.162
Exact Holding NV	35.249	32.628	34.621	36.575	40.420

➔ Arbeidsproductiviteit per medewerker

Bedrijfsnaam	2004	2005	2006	2007	2008
RAET Holding BV	163.856	177.408	191.338	180.206	183.148
ADP Nederland BV	140.518	144.597	154.536	157.698	164.861
<b>AFAS ERP Software BV</b>	<b>130.218</b>	<b>132.931</b>	<b>129.664</b>	<b>139.338</b>	<b>160.083</b>
Unit 4 Agresso NV	164.559	179.004	99.665	114.886	119.197
DBS Business Solutions	111.074	128.102	115.875	120.664	117.431
Exact Holding NV	98.686	84.728	89.720	96.631	101.585



Bron: AME Research





# 10 Resultaatanalyse

## Resultaatanalyse

	2009		index	2008	
	x € 1.000	% van de omzet		x € 1.000	% van de omzet
Netto-omzet	43.717	100%	120%	36.387	100%
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>43.717</b>	<b>100%</b>	<b>120%</b>	<b>36.387</b>	<b>100%</b>
Kosten uitbesteed werk	1.281	3%	727%	176	0%
Lonen en salarissen	13.666	31%	120%	11.420	31%
Sociale lasten	1.720	4%	114%	1.506	4%
Pensioenlasten	798	2%	117%	679	2%
Afschrijvingen vaste activa	1.443	3%	163%	878	2%
Overige bedrijfskosten	11.075	25%	110%	10.091	28%
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>29.983</b>	<b>69%</b>	<b>121%</b>	<b>24.751</b>	<b>68%</b>
Bedrijfsresultaat	13.734	31%	118%	11.636	32%
Rentebaten	453	1%	112%	405	1%
Resultaat deelneming	-			-	
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>14.187</b>	<b>32%</b>	<b>118%</b>	<b>12.041</b>	<b>33%</b>
Vennootschapsbelasting	(3.650)	-8%	119%	(3.067)	-8%
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>10.538</b>	<b>24%</b>	<b>117%</b>	<b>8.974</b>	<b>25%</b>



## Financiële positie

	31-12-2009	31-12-2008
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Vastgelegd op lange termijn</b>		
Immateriele vaste activa	851	0
Materiële vaste activa	3.575	3.674
Financiële vaste activa	1.266	1.079
	<u>5.692</u>	<u>4.753</u>
<b>Beschikbaar vermogen op lange termijn</b>		
Groepsvermogen	14.288	11.250
Voorzieningen	100	0
	<u>14.388</u>	<u>11.250</u>
<b>Werkkapitaal</b>		
	<u>8.696</u>	<u>6.497</u>
Het werkkapitaal is samengesteld uit:		
Vorraden	25	25
Vorderingen en overlopende activa	5.591	2.973
Liquide middelen	9.954	6.466
	<u>15.571</u>	<u>9.464</u>
Af: kortlopende schulden	(6.875)	(2.967)
	<u>8.696</u>	<u>6.497</u>



Geconsolideerde balans per 31 december 2009 (na voorgestelde winstverdeling)

**Activa**

	31-12-2009	31-12-2008
	in €	in €
<b>Vaste activa</b>		
<b>Immateriële vaste activa (1)</b>		
Goodwill	28.198	0
Ontwikkelkosten	22.379	0
Licenties	800.000	0
	850.577	0
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Afbouw kantoren	1.711.510	1.493.736
Machines en inventarissen	1.838.593	2.146.358
Vervoermiddelen	25.014	33.616
	3.575.117	3.673.711
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelneming	37.500	0
Waarborgsommen (3)	21.830	21.967
Leningen u/g (4)	1.207.030	1.057.148
	1.266.360	1.079.115
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorraden</b>	25.000	25.000
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren (5)	3.728.494	2.883.011
Overige vorderingen en overlopende activa	1.862.960	90.428
	5.591.454	2.973.439
<b>Liquide middelen (6)</b>	9.954.132	6.465.549
<b>Totaal</b>	21.262.639	14.216.814

# 11 Jaarrekening

## Passiva

	31-12-2009	31-12-2008
	in €	in €
<b>Groepsvermogen</b>	14.287.590	11.250.087
<b>Voorzieningen (7)</b>	100.000	0
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	254.861	130.037
Belastingen en sociale premies	2.041.077	1.687.398
Pensioenen	12.521	0
Rekening courant groepsmaatschappij	2.099.723	0
Vennootschapsbelasting	1.402.716	654.737
Overige schulden en overlopende passiva (8)	1.064.150	494.555
	<hr/>	<hr/>
	6.875.049	2.966.727
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal</b>	<b>21.262.639</b>	<b>14.216.814</b>

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2009

	2009	2008
	in €	in €
Netto-omzet (9)	43.717.335	36.386.827
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<u>43.717.335</u>	<u>36.386.827</u>
Kosten uitbesteed werk	1.281.206	176.341
Lonen en salarissen	13.665.816	11.420.174
Sociale lasten	1.719.960	1.506.130
Pensioenlasten	797.788	679.208
Afschrijvingen vaste activa (10)	1.442.929	878.102
Overige bedrijfskosten (11)	11.075.149	10.090.927
<b>Bedrijfslasten</b>	<u>29.982.849</u>	<u>24.750.882</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<u>13.734.486</u>	<u>11.635.945</u>
Rentebaten	452.587	404.997
Resultaat deelneming	-	-
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<u>14.187.073</u>	<u>12.040.942</u>
Vennootschapsbelasting	(3.649.570)	(3.066.691)
<b>Resultaat na belastingen</b>	<u>10.537.503</u>	<u>8.974.252</u>

**Kasstroomoverzicht volgens indirecte methode:**

	2009	2008
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Uit operationele activiteiten:</b>		
Resultaat na belastingen	10.538	8.974
Afschrijvingen	1.443	878
Dividenduitkering	(7.500)	(4.500)
Debiteuren	(845)	(903)
Waarborgsommen	0	(4)
Overige vorderingen en schulden	36	626
	3.671	5.071
<b>Uit investeringsactiviteiten:</b>		
Investerings in vaste activa	(2.195)	(575)
Deelneming	(38)	-
	(2.232)	(575)
<b>Uit financieringsactiviteiten:</b>		
Leningen u/g	(150)	(851)
Toename voorzieningen	100	
Rekening courant deelnemingen	2.100	
	2.050	(851)
<b>Netto kasstroom</b>	3.489	3.645
<b>Stand liquide middelen:</b>		
Per 1 januari	6.466	2.820
Per 31 december	9.954	6.466
	3.489	3.646



## Toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

### Algemeen

De vennootschap heeft de jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

### Overname

Op 15 september 2009 zijn 100% van de aandelen van de dealerorganisatie Afas Software Belgium N.V. overgenomen door Afas Benelux B.V. Hiermee is deze organisatie een onderdeel geworden van Afas Benelux, een 100% dochter van Afas Holding B.V. De totale koopprijs bedroeg € 1.450.000.

De verwerking in de jaarrekening heeft plaatsgevonden overeenkomstig de 'Purchase Accounting' methode waarbij een zogenaamde voorlopige Purchase Price Allocation ('PPA') is uitgevoerd. De voorlopige PPA zal bij het opstellen van de jaarrekening 2010 dienen te worden heroverwogen waarna eventuele correcties ook in 2010 zullen worden verwerkt.

Vanuit de initiële PPA is vervolgens € 800.000 toegerekend aan licenties onder de immateriële vaste activa. Op overnamedatum bedroeg de netto vermogenswaarde van Afas Software Belgium N.V. circa € 167.000 zodat na verwerking van de PPA een goodwill resteert van circa € 483.000. Dit bedrag is, in overeenstemming met de regelgeving, ten laste van het resultaat 2009 gebracht.

Er is geen earn-out regeling overeengekomen.

### Stelselwijziging

Met ingang van boekjaar 2009 wordt de voorziening voor jubileumuitkeringen verantwoord. Deze wordt berekend tegen contante waarde waarbij rekening gehouden wordt met specifieke elementen zoals onder meer: de verwachte blijfkans, sterfttekans, verwachte salarisstijgingen. Dit leidde tot een toevoeging aan de voorziening voor jubileumuitkeringen in begin 2009 van € 89.295. Daar de effecten van deze stelselwijziging op de resultaten en het vermogen van Afas Holding niet materieel zijn, is aanpassing van vergelijkende cijfers in de jaarrekening achterwege gebleven.

### 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 Benelux BV, gevestigd in Leusden - Geplaatst kapitaal: € 18.000,-
- 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,-
- AFAS Belgie, gevestigd in Wavre, België - Geplaatst kapitaal: € 322.261,58

Groepshoofd is AFAS International BV.

De deelneming AFAS Luxemburg SA is niet mee geconsolideerd.

### 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 ten gunste of ten laste van het vermogen gebracht.

In de jaarrekening komen als gevolg van afronding kleine verschillen voor welke niet materieel zijn voor het inzicht en beeld van de jaarrekening.

#### Immateriële vaste activa

##### Goodwill

Goodwill vormt het verschil tussen de verkrijgingsprijs van ondernemingen en de reële waarde van de geïdentificeerde activa en verplichtingen. Goodwill wordt lineair afgeschreven over een periode van tien jaar. Indien sprake is van duurzame waardevermindering, vindt afwaardering plaats naar bedrijfswaarde.

##### Licenties

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen dan wel de lagere realiseerbare waarde (hier de hoogste van de bedrijfswaarde en opbrengstwaarde). Het afschrijven op de immateriële vaste activa geschiedt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur van zes jaar.

#### 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%.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin de vennootschap invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Overeenkomstig deze methode, worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de vennootschap in de nettovermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen.

### **Vorderingen**

De waardering van de vorderingen vindt plaats tegen nominale bedragen, onder aftrek van voorzieningen voor oninbaarheid. In 2009 betreft de nog uit te factureren omzet € 1.300.000,-

### **Intercompany-transacties**

Resultaten uit transacties met en tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd. Resultaten uit transacties met en tussen deelnemingen die tegen netto-vermogenswaarde gewaardeerd worden, worden proportioneel verantwoord. Resultaten uit transacties met en tussen deelnemingen die tegen kostprijs worden gewaardeerd, worden volledig verantwoord, tenzij zij in wezen niet zijn gerealiseerd.

### **Pensioenregeling**

Bij de onderneming is sprake van een toegezegde bijdrageregeling.

## **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.

### **Debiteurenvoorziening**

De voorziening debiteuren is voor boekjaar 2010 ingeschat op € 224.000.

### **Raad van Bestuur**

De beloning voor de statutaire directie bedraagt in totaal € 1.000.000,- en is verantwoord als managementfee.

### **Valutarisico**

Als gevolg van de acquisitie van de groepsmaatschappij Afas Business Software International, kan de balans van de groep beïnvloed worden door wisselende koersverschillen tussen de Nederlandse Antilliaanse Florijn en de Euro. De groep heeft het beleid deze verschillen niet af te dekken.

## **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 2009 waren verplichtingen aangegaan terzake van:

#### Korter dan 1 jaar:

- De huur van kantoorpand te Leusden à € 1.350.000 per jaar.
- De huur van een kantoorpand te Willemstad (Curaçao) NAF 60.000, € 24.000.
- De huur van kantoorpand te Wavre (België) á € 61.500 per jaar.
- Leasing van 143 personenauto's, waarvan de in 2009 vervallende leasetermijnen in totaal ca. € 1.609.320 bedragen.
- Hosting van AFAS Online á € 300.000 per jaar.

#### 1 tot 5 jaar

- Leasing van 143 personenauto's, met een looptijd van 4 jaar. Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 6.437.280.
- De huur van het kantoorpand te Wavre (België). Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 184.500.
- Hosting van AFAS Online. Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 650.000.

#### Langer dan 5 jaar:

- De huur van het kantoorpand te Leusden. Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 14.850.000.
- De huur van het kantoorpand te Willemstad (Curaçao). Totale som aan toekomstige verplichtingen ca. € 168.000.

**Toelichting op de posten van de geconsolideerde balans**

**Immateriële vaste activa (1)**

	in €	in €
<b>Goodwill</b>		
Aanschafwaarde per 1 januari 2009		0
Acquisitie AFAS België 15 september 2009	32.704	
Afschrijving vanaf 15 september 2009	4.506	
	_____	
<b>Boekwaarde per 31 december 2009</b>		<u>28.198</u>

**Licenties**

Aanschafwaarde per 1 januari 2009		0
PPA	800.000	
	_____	
<b>Boekwaarde per 31 december 2009</b>		<u>800.000</u>

**Ontwikkelkosten**

Aanschafwaarde per 1 januari 2009		0
Acquisitie België 15 september 2009	23.371	
Afschrijving vanaf 15 september 2009	992	
	_____	
<b>Boekwaarde per 31 december 2009</b>		<u>22.379</u>

**Materiële vaste activa (2)**

**Afbouw kantoren**

Aanschafwaarde per 1 januari 2009		1.860.236
Aanschaffingen 2009		442.951
Desinvestering in 2009		-
		<u>2.303.187</u>
Afschrijvingen t/m 2008	366.500	
Desinvestering in 2009	-	
Afschrijvingen 2009	225.177	591.677
	_____	
<b>Boekwaarde per 31 december 2009</b>		<u>1.711.510</u>





### Financiële vaste activa (3)

	in €	in €
<b>Waarborgsommen (3)</b>		
Stand per 31 december 2008		21.967
Koersverschil		(137)
Stand per 31 december 2009		<u>21.830</u>
<b>Leningen u/g (4)</b>		
Personeelsleningen		<u>1.207.030</u>
Het verloop in 2009 was als volgt :		
Stand leningen 31 december 2008	1.057.148	
Verstrekt	144.950	
Afgelost	4.932	
	<u>1.207.030</u>	
<b>Debiteuren (5)</b>		
Nominale waarde per 31 december 2009		3.952.742
Af : voorziening voor oninbaarheid		(224.249)
		<u>3.728.494</u>
<b>Liquide middelen (6)</b>		
De liquide middelen zijn vrij besteedbaar		<u>9.954.132</u>
<b>Voorzieningen (7)</b>		
Stand 1 januari 2009	0	
Vorming voorziening	89.295	
Onttrekkingen	8.100	
Dotatie	18.805	
	<u>100.000</u>	
<b>Boekwaarde 31 december 2009</b>		
		<u>100.000</u>
<b>Overige schulden en overlopende passiva (8)</b>		
Korter dan 1 jaar	1.025.150	
Langer dan 1 jaar	39.000	
	<u>1.064.150</u>	
		<u>1.064.150</u>

**Toelichting op de posten van de geconsolideerde winst- en verliesrekening**

	2009	2008
	in €	in €
<b>Netto-omzet (9)</b>		
In 2009 is de netto omzet 20% gestegen ten opzichte van 2008 (in 2008: 30%).		
<b>Afschrijvingen (10)</b>		
Afbouw kantoren	225.177	191.380
Machines en inventarissen	721.945	678.622
Vervoermiddelen	7.746	8.100
Afschrijving goodwill op acquisitie	482.563	0
Ontwikkelingskosten en goodwill	5.498	0
	1.442.929	878.102
<b>Overige bedrijfskosten (11)</b>		
Overige personeelskosten	1.295.416	1.397.289
Ingeleend personeel en uitzendkrachten	265.319	392.202
Spaarloonregelingen	101.733	89.682
Huisvestingskosten	1.830.772	1.895.306
Kantoorkosten	64.230	56.435
Onderhoud software, hardware	322.858	273.243
Communicatiekosten	415.061	415.559
Marketing	2.949.095	2.522.224
Managementfees	1.000.000	600.000
Autokosten	1.687.113	1.533.639
Accountants- en advieskosten	203.471	166.119
Reis-, verblijfs- en representatiekosten	27.619	72.225
Voorziening voor dubieuze debiteuren	183.750	205.303
Overige algemene kosten	128.712	71.701
MVO giften	600.000	400.000
	11.075.198	10.090.927
Gemiddeld aantal fte'ers	266,2	235,3
<b>FTE per divisie</b>		
Consultancy & Support	139	114
A&I en productontwikkeling	70	66
Marketing en Sales	33	31
Algemeen	24	24

Venootschappelijke Balans per 31 december 2009 ( na voorgestelde winstverdeling )

**Activa**

	2009	2008
	in €	in €
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Afbouw kantoren	1.711.510	1.493.736
Machines en inventarissen	1.677.234	2.126.042
Vervoermiddelen	10.395	13.440
	3.399.139	3.633.218
<b>Financiële vaste activa</b>		
Waarborgsommen	17.930	17.930
Deelnemingen (1)	1.106.559	122.036
Leningen u/g (2)	897.700	736.950
	2.022.189	876.916
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	25.000	25.000
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	3.280.059	2.825.630
Rekening courant deelnemingen	0	891.093
Overige vorderingen en overlopende activa	1.836.075	113.337
	5.141.134	3.855.060
Liquide middelen	9.150.307	5.834.834
<b>Totaal</b>	<b>19.712.769</b>	<b>14.200.028</b>

**Passiva**

	2009	2008
	in €	in €
<b>Eigen Vermogen (3)</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.500.000	1.500.000
Overige reserves	12.787.590	9.750.087
	<u>14.287.590</u>	<u>11.250.087</u>
<b>Vorzieningen</b>	100.000	0
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	210.569	129.987
Belastingen en sociale premies	2.032.345	1.645.376
Pensioenen	8.621	0
Rekening courant deelnemingen	787.730	0
Vennootschapsbelasting	1.371.616	650.700
Overige schulden en overlopende passiva	914.296	523.878
	<u>5.325.179</u>	<u>2.949.941</u>
<b>Totaal</b>	<u><u>19.712.769</u></u>	<u><u>14.200.028</u></u>



### Venootschappelijke winst- en verliesrekening 2009

	2009 in €	2008 in €
<b>Netto-omzet</b>	43.132.540	36.204.429
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	43.132.540	36.204.429
Kosten uitbesteed werk	1.273.445	168.669
Lonen en salarissen	13.510.192	11.319.026
Sociale lasten	1.707.116	1.500.595
Pensioenlasten	795.126	679.208
Afschrijvingen materiële vaste activa	938.205	868.411
Overige bedrijfskosten	10.729.625	10.018.080
<b>Bedrijfslasten</b>	28.953.709	24.553.989
<b>Bedrijfsresultaat</b>	14.178.831	11.650.440
Rentebaten	430.672	373.337
Resultaat deelnemingen	(465.326)	13.129
Resultaat voor belastingen	14.144.177	12.036.906
Venootschapsbelasting	(3.606.673)	(3.062.654)
<b>Resultaat na belastingen</b>	10.537.503	8.974.252

## Toelichting op de posten van de vennootschappelijke balans

### Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, alsmede voor de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling en voor de toelichting op de onderscheiden activa, passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening voorzover hieronder niet anders vermeld.

	in €	in €
<b>Deelnemingen (1)</b>		
Boekwaarde per 1 januari 2009		122.036
Acquisitie AFAS België		967.652
Resultaat AFAS Partici / BSI		67.737
Resultaat AFAS België		(50.716)
Verlaging aandelen kapitaal Benelux		(151)
Boekwaarde per 31 december 2009		1.106.559
<b>Leningen u/g (2)</b>		
Het verloop in 2009 was als volgt:		
Stand leningen 31 december 2008	736.950	
Verstrekt	177.000	
Afgelost	(16.250)	
	897.700	
<b>Eigen Vermogen (3)</b>		
<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>		
Maatschappelijk kapitaal	1.500.000	
Geplaatst en volgestort		1.500.000
15,000,000 aandelen met een waarde van 0,10 per aandeel		
<b>Overige reserves</b>		
Saldo 1 januari 2009		11.250.087
Resultaat 2009		10.537.503
Af: interim dividend		(7.500.000)
<b>Saldo per 31 december 2009</b>		<b>14.287.590</b>



# 12 *Overige gegevens*

## **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 2009 is in de algemene vergadering van aandeelhouders besloten een slot-dividend van € 3.000.000 uit te keren;
- Op 15 december 2009 is in de algemene vergadering van aandeelhouders besloten een interim-dividend van € 4.500.000 uit te keren.

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





# Accountantsverklaring

Aan: AFAS Holding BV

## Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport, van pagina 60 tot en met 73, opgenomen jaarrekening 2009 van AFAS Holding B.V. te Leusden bestaande uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2009 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2009 met de toelichting gecontroleerd.

### *Verantwoordelijkheid van het bestuur*

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de 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 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 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 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 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 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 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 jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van AFAS Holding B.V. per 31 december 2009 en van het resultaat over 2009 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 f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amersfoort, 29 januari 2010

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