

AFAS: the winner takes all

Twee decennia succes



Automatisering AFAS zet door
2017-2 -12

Inhoud

Sterke omzetgroei AFAS houdt aan	5
Sterke groei onderhoud en verhuur	5
Grafieken en tabellen over omzet trends.....	6
Trends in werkgelegenheid bij AFAS.....	8
Hoge productiviteit medewerkers.....	8
Bijna een papierloos kantoor	9
Zeer hoge winstgevendheid.....	12
AFAS FOUNDATION bloeit.....	12
Visie en strategie bij AFAS	14
Ontwikkeling nieuw ERP pakket.....	14
Elementaire uitgangspunten voor succes	15
Definiëren van de risicogebieden.....	16
Beschikbaarheid AFAS Online (operationeel)	16
Productontwikkeling (strategisch).....	16
3) Innovatie (strategisch)	16
4) Contact met de klant (operationeel)	17
AFAS DNA (strategisch)	17
6) Juridisering van samenleving (compliance)	17
Profile AME Research	18
General Information.....	18
Disclaimer	18
Tabel 1 Omzetgroei 2000-2016	6
Tabel 2 Omzetgroei 1997-2016	6
Tabel 3 Omzetverdeling 2014-2016.....	6
Tabel 4 Omzetverdeling 2008-2016	7
Tabel 5 Productiviteit AFAS 2001/2016.....	7
Tabel 6 Omzet per medewerker in peer group.	10
Tabel 7 Elf kengetallen werkgelegenheid 2013-2016	10
Tabel 8 Omzet per medewerker 2001-2016 in euro	11
Tabel 9 Sociale cockpit 2014 -2016	11
Tabel 10 Operationele winstmarge peer group.....	13
Tabel 11 Operationele winstmarge 2001-2016.....	14

Een levend organisme

Een onderneming is een organisme dat zich ontwikkelt en beweegt in de tijd, zoals een mens, een walvis of een wegensysteem. Wat een onderneming precies is kan steeds moeilijker gedefinieerd worden naarmate die onderneming groter wordt en steeds meer belanghebbenden krijgt. Een fiets is heel duidelijk. Dat is een middel om je van A naar B te verplaatsen, sneller dan te voet mogelijk is. Maar een onderneming, wat is en doet zij?

Neem nu deze onderneming met meer dan 400 werknemers, 10.000 klanten, 100.000 mensen die haar producten gebruiken, een scala van andere belanghebbenden om haar heen: de fiscus, arbeidsinspectie, lokale overheden en bureaus, concurrenten, universiteiten, sportbelangen, goede doelen en wat niet meer

Deze onderneming die een toegevoegde waarde aan de economie levert van meer dan €100 miljoen, maar ook waarde ervan afneemt omdat zij door automatisering veel arbeid uitstoot evenals CO₂ via wagenpark en energieverbruik. Is deze onderneming in de vorm van een florerende familie besloten vennootschap een monument van een verouderd samenlevingsmodel of de inspiratie voor een nieuwe tijd? Ik weet het niet. Maar ik weet wel dat de bestuurders en eigenaren van deze onderneming een kostbaar bezit in handen hebben: een organisme dat bescherming verdient omdat het dreigt uit te sterven.

Transparantie & openheid, standaardisatie & automatisering en externe toetsing zijn de criteria waardoor AFAS Software zich in 2016 liet leiden. Als familiebedrijf wil AFAS Software de beste zijn. De onderneming is aan haar 21^{ste} jaar begonnen en ik mocht 20 jaar lang meekijken hoe de familie met alle medewerkers hun bedrijf naar het ene na het andere succes leidden. Nu is AFAS de omzetgrens van €100 miljoen gepasseerd en onderweg naar de €200 miljoen.

Het bestuur, de zonen van, ziet wel risico's. Die liggen operationeel op het gebied van de beschikbaarheid van de software. Ernstige verstoringen zoals door Cyber aanvallen zouden niet best zijn. Ook zijn goede persoonlijke contacten met de klant belangrijk. De bestuurders kijken ook scherp naar strategische risico's zoals die op het gebied van productontwikkeling, innovatie, het vasthouden van de eigen unieke bedrijfscultuur en de steeds verdergaande juridisering van de samenleving, waar AFAS blijkbaar ook mee te maken heeft. Financieel ziet AFAS nauwelijks risico's.

In onderstaande analyse ga ik in op omzettrends, aspecten van de werkgelegenheid en de risico's die AFAS definieert. Samen met Visma Software is AFAS financieel veruit de sterkste software onderneming in Nederland. Ik heb mij altijd afgevraagd waardoor zo'n permanente extreme groei en heel hoge winstgevendheid mogelijk is. Het komt omdat een "achtje" in het DNA van AFAS niet goed genoeg is. Hoewel de winstgevendheid en ook het dividend hoger is dan bij ieder ander familiebedrijf claimen de bestuurders toch dat het hen niet om de aandeelhouderswaarde gaat. Ik denk dat dit zo is. Een familiebedrijf dat je niet wilt verkopen heeft geen marktwaarde. Zo simpel is het.

Natuurlijk zoek ik naar kritiek op AFAS. Dat is mijn vak. Financieel is dat niet te vinden. De onderneming presteert financieel in alle opzichten superieur en heeft maar heel weinig geld

nodig om elk jaar meer winstgevende omzet te genereren. Ook zie ik dat AFAS via de AFAS Foundation 4% van de winst voorbelasting naar doelen laat stromen die mensen blij maken. Dat mag misschien wat meer zijn omdat de automatisering door AFAS, Visma of Microsoft ook veel werkgelegenheid uitstoot. Er is door de standaardisatie en automatisering steeds minder menskracht voor steeds meer omzet nodig. Theoretisch zou het organisme op lange termijn zonder personeel kunnen draaien. Dat kan tot hogere belasting leiden om inkomen van mensen die niet meer werken zeker te stellen.

Ik wens u goede zaken. Met vriendelijke groeten,

Adriaan Meij

Sterke omzetgroei AFAS houdt aan

AFAS Software is een onderneming die extra profiteert van een onzekere economie. AFAS heeft in 2016 een omzetgroei behaald van 16% ten opzichte van 2015 tot een totaalbedrag van €107,5 miljoen. Van deze omzet is €100,6 miljoen in Nederland behaald, €4 miljoen in België en €2,9 miljoen in de Caribbean.

Voor het eerst is de omzetgrens van €100 miljoen gepasseerd. De onderneming bestond in 2016 twintig jaar en de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei over al die jaren was 20%. Deze sterke prestatie is vooral toe te schrijven aan extreme omzet groei van 70% en 87% in 1997 en 1999. De gemiddelde omzetgroei sinds het jaar 2000 was jaarlijks 14%. De groei in 2015 en 2016 ligt daar iets boven.

AFAS: "het aantal klanten is gegroeid naar 10.036. Bedrijven als Erasmus, Achmea, Ziegs, AvroTros, De Heus, ArboUnie en TVM kozen voor AFAS. Maar ook veel kleinere organisaties hebben wij mogen verwelkomen als klant; we zijn in de breedte gegroeid. Voor 2017 verwachten we – mede door de brede dekking in sectoren – een groei van 15 procent, waarmee de omzet stijgt naar 120 miljoen euro".

Sinds de eeuwwisseling was de omzetgroei met 27% zeer sterk in het economisch zwakke jaar 2003. Ook in 2008 en 2009 - jaren in het oog van de storm van de banken- en schulden crisis was de omzetgroei van AFAS 31% en respectievelijk 20%. Dat wijst erop dat de omzet van AFAS sterker groeit in economisch onzekerder jaren. Als je naar de omzet trend van AFAS kijkt zou je niet denken dat er in de voorbije jaren in Nederland een recessie was. De omzet van de onderneming groeide jaar in jaar uit stug door en de laatste drie jaar gaat het extra hard. Alleen in het economisch zwakke jaar 2001 was een omzetsdaling voor AFAS, dat is sedertdien niet meer voorgekomen.

Alleen al op basis van deze ijzersterke performance sedert 2000 en op basis van de uitstekende resultaten in 2016 mag worden aangenomen dat er ook in 2017 een sterke omzetgroei van meer dan 12% in het vat zit, omdat de Nederlandse economie ook floreert.

Sterke groei onderhoud en verhuur

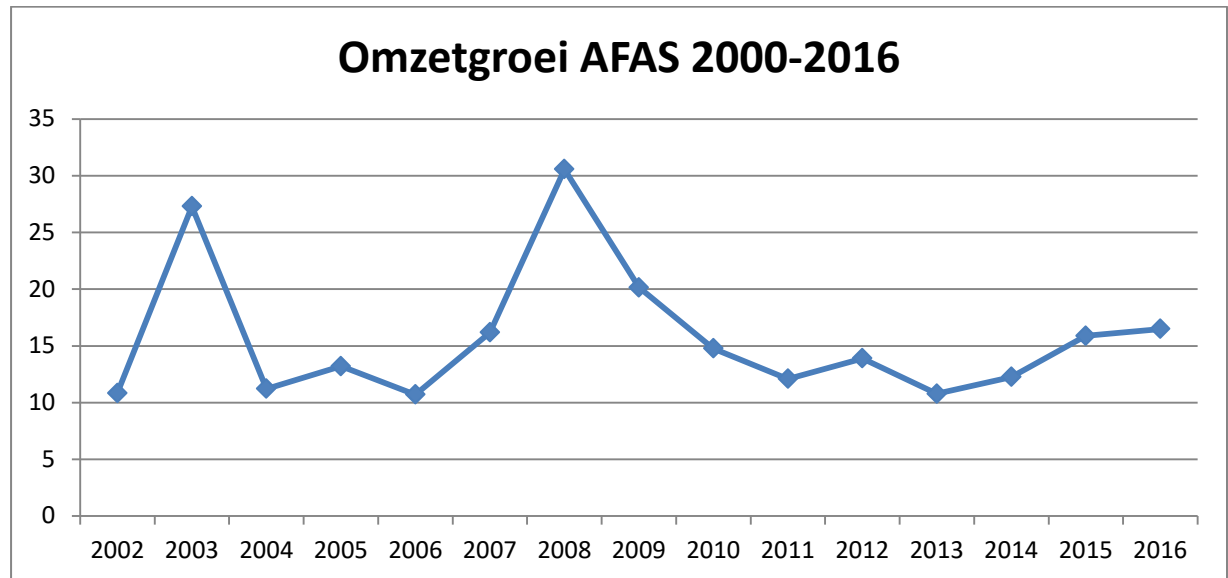
Na wat oefenen met begrippen in de voorbije jaren heeft AFAS zich beperkt tot omzet langs twee business lines: onderhoud en services. Daarbij is te zien dat de onderhoudsomzet voortdurend explosief blijft stijgen, terwijl de diensten stabiliseren. De onderhoudsomzet, die inmiddels 80,4% van de totale omzet uitmaakt groeit in 2016 met 18,5%. Maar de dienstenomzet neemt met niet meer dan 9% toe tot 19,6% van de totale omzet. Als die lijn zich doorzet ligt er in de verte een punt waarbij er nauwelijks meer diensten omzet is. Dat komt omdat de licentie omzet inmiddels geheel van het toneel is verdwenen. Klanten huren of leasen alleen nog maar software en dat is een gouden business. Wie zelf een auto in lease heeft weet wel hoeveel dat kost.

Overigens zijn nog niet alle klanten overgestapt op online. Eind 2016 was 86% van de klanten overgestapt op AFAS ONLINE. De anderen nog niet. De onderneming blijft ook voortdurend innoveren. AFAS: "om in de toekomst een leidende positie in de markt vast te houden en efficiënter te kunnen ontwikkelen, werken wij aan een volgende generatie ERP-software. In

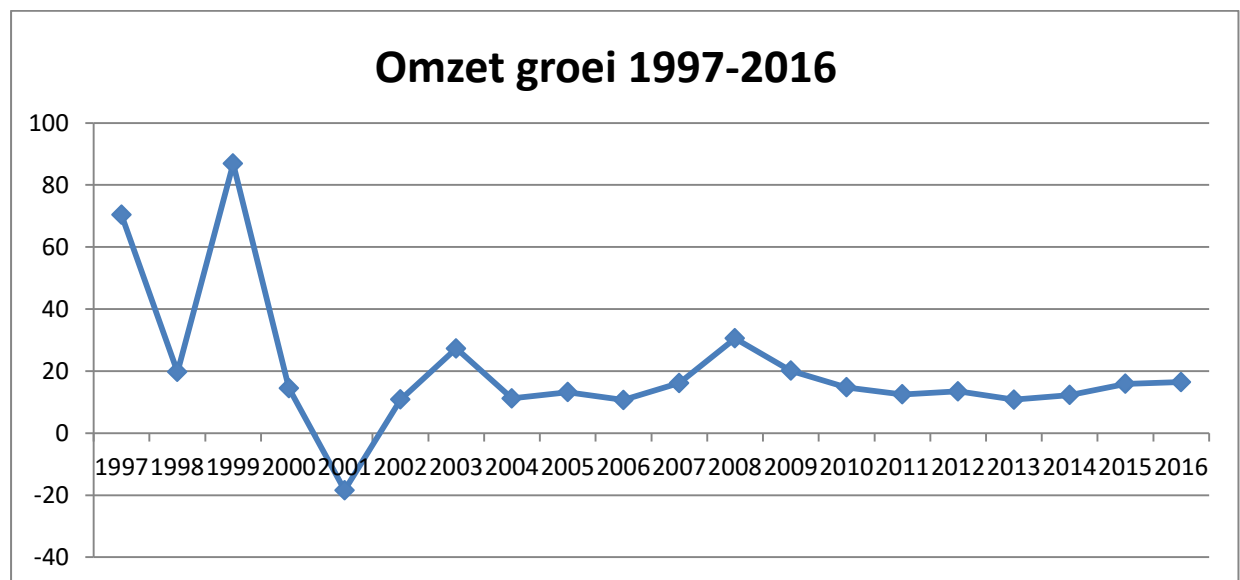
2016 is het team gegroeid naar veertig collega's die dagelijks bezig zijn met de ontwikkeling van Profit Next".

Grafieken en tabellen over omzet trends

Tabel 1 Omzetgroei 2000-2016



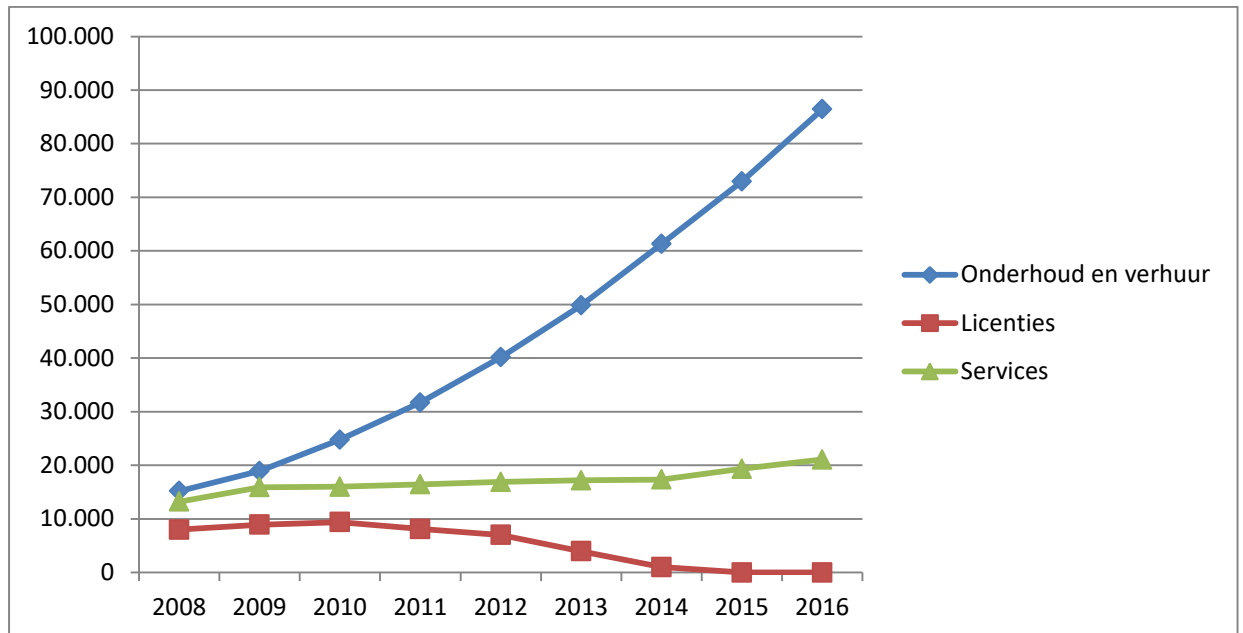
Tabel 2 Omzetgroei 1997-2016



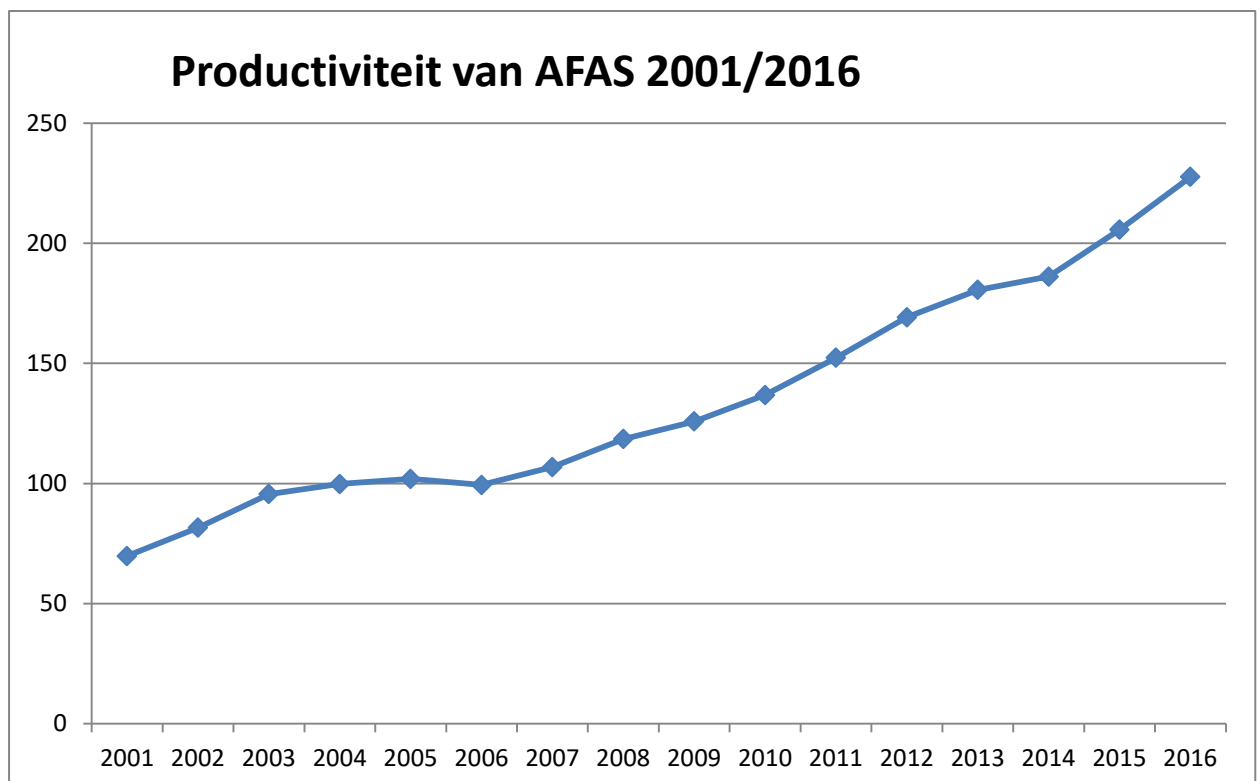
Tabel 3 Omzetverdeling 2014-2016

Omzet x1000	2014	2015	2016	% Change	% totaal
Onderhoud	61.294	72.962	86.444	18,5	80,4
Licenties	1.009	0	0		0,0
Services	17.347	19.345	21.079	9,0	19,6
Netto omzet	79.650	92.306	107.524	16,5	100,0

Tabel 4 Omzetverdeling 2008-2016



Tabel 5 Productiviteit AFAS 2001/2016



Trends in werkgelegenheid bij AFAS

Gemiddeld werkten er bij AFAS in 2016 362 medewerkers uitgedrukt in FTE. Aan het eind van het jaar was het aantal medewerkers gegroeid tot 408. Zoals in elke organisatie is het management van personeelszaken heel belangrijk voor behoud van de winstgevendheid. Dat is bij AFAS ook zo en het personeelsmanagement houdt een aantal kern-indicatoren voor het personeelsbeleid goed in de gaten.

AME Research houdt elf kengetallen bij. De eerste is de omzet per medewerker die bij AFAS vanaf de oprichting voortdurend is gestegen. Het is opmerkelijk dat die omzet per medewerker voortdurend kan blijven stijgen. In 2001 was de omzet per medewerker “nog maar” €91.000, in 2016 was het driemaal zoveel op €297.000. De omzet per medewerker steeg in 2016 met 10,7% ten opzichte van een totale omzetgroei van 16%. Daarbij groeide het gemiddelde aantal medewerkers in FTE slechts met 5,2% , drie keer zo langzaam als de omzet zelf.

De omzet per medewerker is hoog bij AFAS. In een peer group van zes concurrenten scoort AFAS het hoogst. Het Britse Sage heeft per medewerker de laagste omzet op €147.000. Het 100% Cloud bedrijf Workday ziet de omzet per medewerker sterk wisselen. Die schommelt tussen \$224.000 en \$260.000. Raet zit op €161.000.

Van belang is natuurlijk hoe hoog de personeelskosten zijn in relatie tot de omzet. In de IT dienstverlening bij grote bedrijven zoals Centric en Atos liggen personeelskosten in procent van de omzet gemiddeld ongeveer op 54% en dat percentage schommelt ook niet veel. Bij softwarebedrijven zijn de personeelskosten in procenten van de omzet gemiddeld veel lager. In de peer group liggen ze bij Sage (45%) en Raet (43%) het hoogst en bij AFAS het laagst op 27%. Bij AFAS lagen ze in 2001 nog op 50% en sindsdien zijn ze elk jaar gedaald tot ze in 2015 voor het eerst onder de 30% uitkwamen. De bijna extreem hoge winstgevendheid bij AFAS is een direct resultaat van de eigen automatisering die de personeelskosten sterk omlaag heeft gedrukt.

Het duurde 10 jaar van 2004-2014 om de personeelskosten van 40 naar 30% van de omzet te drukken. Wanneer die trend kan doorzetten zouden de personeelskosten rond 2025 op een niveau van 10% van de omzet kunnen komen, terwijl de omzet zelf dan op ongeveer €300 miljoen uitkomen bij een gemiddelde omzetgroei van 12% per jaar.

Hoge productiviteit medewerkers

De productiviteitsindicator drukt de omzet uit in het totaal aantal gewerkte productieve, dat is declarabele uren. AME Research raamt dat aantal productieve uren wanneer het niet bekend wordt gemaakt. Dat gebeurt zelden en is door ons gezet op 1305 uur per werknemer per jaar bij 71% door te berekenen declarabele uren. Het bedrag is vermeld in euro en geeft de omzet per productief uur weer. Ook hier gaat het om de trend van het ene jaar op het volgende en in vergelijking met gelijksoortige ondernemingen.

Bij AFAS is op basis van dit model de omzet per productief uur in 2016 €227,60 terwijl de gemiddelde personeelskosten per uur neerkomen op €60,60, waarvan €51,40 aan bruto salaris. Het verschil van €167 per uur is de waarde die per werknemer per uur aan de organisatie wordt toegevoegd. Die productiviteit is meer dan dubbel zo hoog dan bij Sage en Isah en bij Raet ligt de productiviteit op 123 euro per uur.

AFAS in het jaarverslag: “de AFAS Academy is dé kweekvijver van nieuw talent voor AFAS. Wij zijn een Nederlands familiebedrijf dat staat voor enthousiaste medewerkers, volledige transparantie en een positieve bedrijfscultuur. AFAS werd in de Computable 100 naar voren geschoven als het meest geliefde familiebedrijf in de IT-sector voor werknemers. In 2016 zijn 56 nieuwe collega’s in dienst gekomen en 32 medewerkers zijn uit dienst gegaan. Dertig stagiaires en vijftien minorstudenten verrichtten onderzoek bij AFAS. Eind 2016 stond het totale aantal medewerkers van AFAS op 408. De productiviteit per medewerker is gestegen van 268.000 euro in 2015 naar 297.000 euro in 2016. (Hier noemt AFAS de productiviteit de omzet per medewerker- red)

De tevredenheid onder de collega’s is hoog. In een jaarlijks gemeten onderzoek gaf 98,7 procent van de medewerkers aan plezier in het werk te hebben, 97,1 procent liet weten AFAS een uniek bedrijf te vinden. Aandacht ligt er in de balans werk/privé en het loslaten van je werk. Onder de collega’s waren veel persoonlijke hoogtepunten; er zijn zeven medewerkers getrouwd en er zijn 21 kinderen geboren. Dertien collega’s vierden hun 12,5-jarig jubileum. Met alle collega’s en partners vierden wij ons twintigjarig jubileum op Hvar, een prachtig eiland in Kroatië. Drie dagen samen optrekken, ontdekken en genieten. Het was een geweldig hoogtepunt”.

Bijna een papierloos kantoor



Niet alle medewerkers die AFAS aantrekt blijven er ook. De instroom is met 56 nieuwe medewerkers in 2016 groter dan de uitstroom van 32 medewerkers zodat er in dat jaar per saldo 24 medewerkers bijkwamen. Het verloop, dat is de uitstroom in procenten van het totale personeelsbestand was dan in 2016 8,8% en in 2015 9%. Hay Group onderzocht in 2013 dat het personeelsverloop in Nederland gemiddeld 6,6% was, een zeer laag cijfer in vergelijking met andere Europese landen, want in Duitsland was het verloop toen 14%

en in Frankrijk 13,4%.¹ Hay schreef toen al dat economisch herstel ertoe zou leiden dat het verloop toeneemt en dat Nederlandse ondernemers onvoldoende voorbereid zijn om talent aan zich te binden.

Voor AFAS komt daarbij dat medewerkers zich wel thuis moeten voelen in de bijzondere bedrijfscultuur van het familiebedrijf. Voor lanterfantten of een negatieve attitude is daarin geen plaats. Het is belangrijk om de gemiddelde leeftijd in de onderneming relatief laag en stabiel te houden. Bij AFAS is de gemiddelde leeftijd 35 jaar. Volgens Statline is de gemiddelde leeftijd van werkenden in de informatie- en communicatiesector in 2014 39,8 jaar.² Daar ligt AFAS dus

¹ <http://www.haygroup.com/nl/Press/Details.aspx?ID=37385>

² <http://www.haygroup.com/nl/Press/Details.aspx?ID=37385>

onder. Maar die gemiddelde leeftijd is wel aan het stijgen. In 2001 bedroeg die nog 35,6 jaar. Ook de werkenden worden ouder. Gemiddeld blijven de medewerkers van AFAS 7 tot 8 jaar in dienst, maar er zijn natuurlijk ook oudere werknemers. Het ziekteverzuim is op 1,6% in 2016 zeer laag en ligt structureel onder de 2% omdat er veel aandacht aan wordt besteed dat medewerkers aandacht besteden aan hun gezondheid.

Het energie verbruik en vooral het papierverbruik is de laatste jaren sterk terug gedrongen. Per medewerker (FTE) gebruikt het bedrijf niet meer dan 3570 KW energie en per medewerker is het papierverbruik teruggedrongen tot niet meer dan drie ons per jaar. Dat is minder dan 3,5 rol WC papier per jaar, dus dat papier zal vast niet meegeteld zijn.

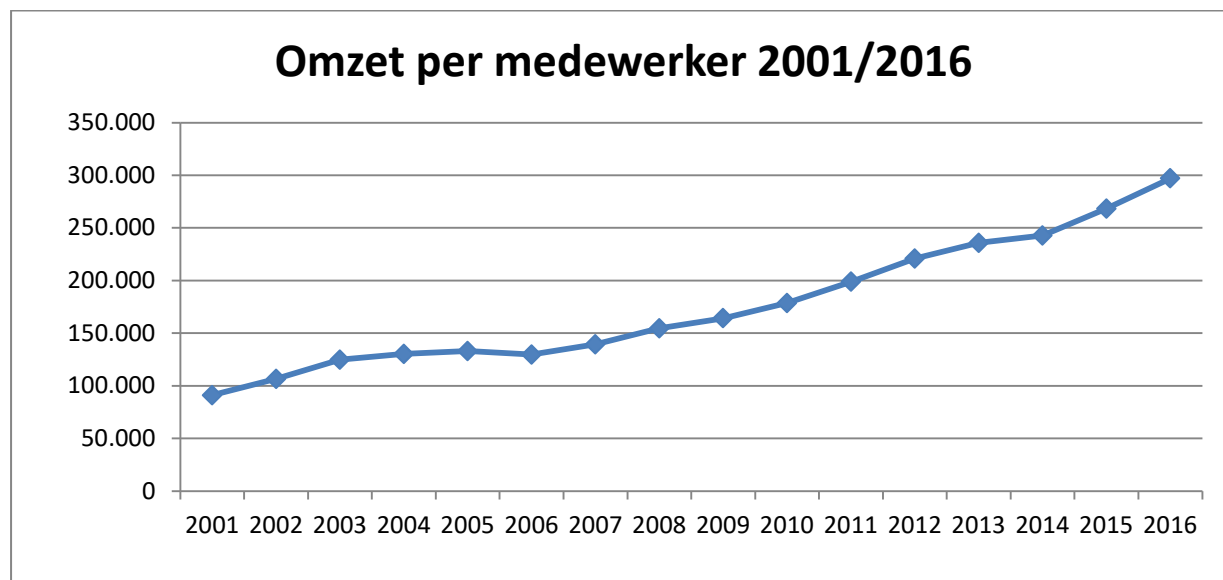
Tabel 6 Omzet per medewerker in peer group.

Nr.	Bedrijfsnaam	2012	2013	2014	2015	2016
1	Afas Software BV (NL)	220.844	235.714	242.838	268.330	297.027
2	Workday (VS)	134.427	210.505	231.574	260.450	223.528
3	Visma Software (NL)	202.090	218.124	215.702	209.785	-
4	RAET (NL)	163.241	166.700	179.088	160.901	-
5	Isah (NL)	125.423	154.796	149.566	125.958	-
6	Sage Group Plc, The (GB)	122.074	122.625	127.632	147.110	-

Tabel 7 Elf kengetallen werkgelegenheid 2013-2016

Werkgelegenheid	2013	2014	2015	2016
Omzet per medewerker	235.714	242.838	268.330	297.027
Salaris per medewerker	63.396	65.153	66.044	67.065
Personeelskosten per medewerker	75.232	78.235	77.971	79.129
Personeelskosten/Brutomarge	34	34,7	32,1	29,9
Personeelskosten/Omzet	31,9	32,2	29,1	26,6
Netto toegevoede waarde per werknemer	217.500	222.016	236.594	257.873
Nettowinst per werknemer	73.631	76.230	87.383	98.111
Informatieproductiviteit	50,76	52,84	61,85	66,08
HRM indicator	105,4	102,7	111,7	115,1
Productiviteitsindicator	180,6	186,1	205,6	227,6
Gemiddelde personeelskosten per uur	57,6	60	59,7	60,6

Tabel 8 Omzet per medewerker 2001-2016 in euro



Tabel 9 Sociale cockpit 2014 -2016

KENGETALLEN	2014	2015	2016	% verand.
Personeelskosten/omzet in %	32,2	29,1	26,6	-8,6
Personeelskosten/brutomarge %	34,7	32,1	29,9	-6,9
Omzet per medewerker €	242.838	268.330	297.027	10,7
Salaris per medewerker €	65.153	66.044	67.065	1,5
Personeel gemiddeld FTE	328	344	362	5,2
Instroom	58	40	56	40,0
Uitstroom	28	31	32	3,2
Verloop in %	8,5	9,0	8,8	-1,9
Gemiddeld aantal dienstjaren	8	8	7	-12,5
Gemiddelde leeftijd	35	35	35	0,0
Consulting en support	144	153	167	9,2
A&I en productontwikkeling	99	104	109	4,8
Sales en Marketing	58	60	60	0,0
Algemeen	27	26	26	0,0
Ziekteverzuim	1,5	2,0	1,6	-20,0
Gemiddeld jaarloon FTE €	65153	66044	67065	1,5
Jaarloon totaal	21.370.184	22.719.136	24.277.530	6,9
Werkdagen	270	270	270	0,0
Jaaruren	762372	762372	762372	0,0
Gemiddeld uurloon FTE	28	30	32	6,9
Uren per werkdag	7,8	7,8	7,8	0,0
energieverbruik per FTE (KW)	3700	3677	3570	-2,9
Papierverbruik per FTE (KG)	2,9	1,4	0,3	-78,6
Dagen betaalduur inkopen	15	15	14	-6,7
Dagen betaalduur verkopen	21	21	21	0,0

Zeer hoge winstgevendheid

Het resultaat van de scherpe focus en interne automatisering is een voortdurend groeiende winstgevendheid. Bleef de bedrijfswinst in procenten van de omzet in de periode 2001-2008 nog hangen tussen 15% en 30%, van 2008 tot 2012 klom die winstmarge verder omhoog naar 30-35%. En dat was nog niet genoeg, want in 2015 werd de grens van een winstmarge van 40% gepasseerd om in 2016 op een operationele winstmarge van 40,9% uit te komen.

Er is geen reden om aan te nemen dat aan die ontwikkeling een grens zit, mits markt en management optimaal blijven. Dat zou inhouden dat tussen 2020 en 2025 een operationele winstmarge van meer dan 50% van de omzet tot de mogelijkheden behoort.

In de peer group van vijf ondernemingen, Visma Software, AFAS, Sage Group, Isah en Raet is de operationele winstmarge van Visma in Nederland in 2015 op 47,5% nog hoger dan die van AFAS. Visma is het voormalige Accountview. Bijvoorbeeld Raet (11,1%) en Sage (26,5%) liggen daar ver onder.

De nettowinst bedroeg in 2016 €35.516.000 . Dat komt overeen met 33% van de omzet, eveneens een symptoom van een sterke winstgevendheid. Van die winst is €33.750.000 als dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. Dat betekent dat 95% van de nettowinst aan aandeelhouders wordt uitgekeerd en niet in de onderneming zelf, maar elders wordt geïnvesteerd.

AFAS FOUNDATION bloeit

Daarbij moet in aanmerking genomen worden dat de onderneming ook nog 4% van de begrote winst voor belasting aan de AFAS Foundation met een minimum van €2,5 miljoen, aldus het jaarverslag. In 2016 is 4% van de winst voor belasting €1,76 miljoen.

De AFAS Foundation is opgezet om succes te delen, dromen waar te maken en de ontwikkeling van mensen te stimuleren. Eenvoudig gezegd: de stichting is er om mensen blij te maken. En dat is gelukt. Blij en trots kijken wij terug op een prachtig jaar. Er zijn meer dan driehonderd aanvragen ingediend voor een totaalbedrag van ruim 12,3 miljoen euro. In totaal is er ruim 2,4 miljoen euro gedoneerd. Er zijn negentig stichtingen financieel ondersteund en erin geslaagd hun dromen waar te maken. Er zijn drie challenges georganiseerd waarin projecten gepresenteerd werden en waarin de passie en liefde van de kan Voor de komende jaren is een bedrag vastgesteld van 2,5 miljoen euro per jaar.

“AFAS Software vindt het belangrijk om succes te delen, dromen waar te maken en de ontwikkeling van mensen te stimuleren”, zo schetst Gerben Eversdijk, voorzitter van de AFAS Foundation. “Dat willen we met de Foundation verder verankeren. “De afgelopen jaren is ‘aan de keukentafel’ al 8,5 miljoen geschonken aan goede doelen. Het opzetten van een zelfstandige AFAS foundation is een logische volgende stap in de verdere professionalisering”, aldus Eversdijk. Met een zelfstandige stichting wordt ook een duidelijk onderscheid gemaakt tussen giften en sponsoring. Sponsoring blijft onder de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling van AFAS Software vallen, terwijl de foundation zich gaat richten op giften die een duidelijk doel dienen buiten het belang van het bedrijf.

Inspraak van medewerkers

AFAS: “met de Foundation hebben we voor ogen dat we projecten gaan ondersteunen die op een ondernemende manier het verschil gaan maken, ook op de langere termijn”, zo schetst voorzitter Gerben Eversdijk. De toekenning van de giften wordt bepaald door het bestuur en via challenges. Het bestuur van de AFAS Foundation bestaat uit medewerkers van het softwarebedrijf. Ook nemen Bas van der Veldt, CEO van AFAS Software, en Piet Mars, één van de oprichters van het bedrijf, plaats in het bestuur. “We vinden het belangrijk om medewerkers een duidelijke rol te geven in de toekenning van de giften. De verschillende afdelingen, leeftijden en achtergronden zijn bij de selectie van het bestuur in ogenschouw genomen. We willen een zo divers mogelijk Foundation bestuur hebben.”

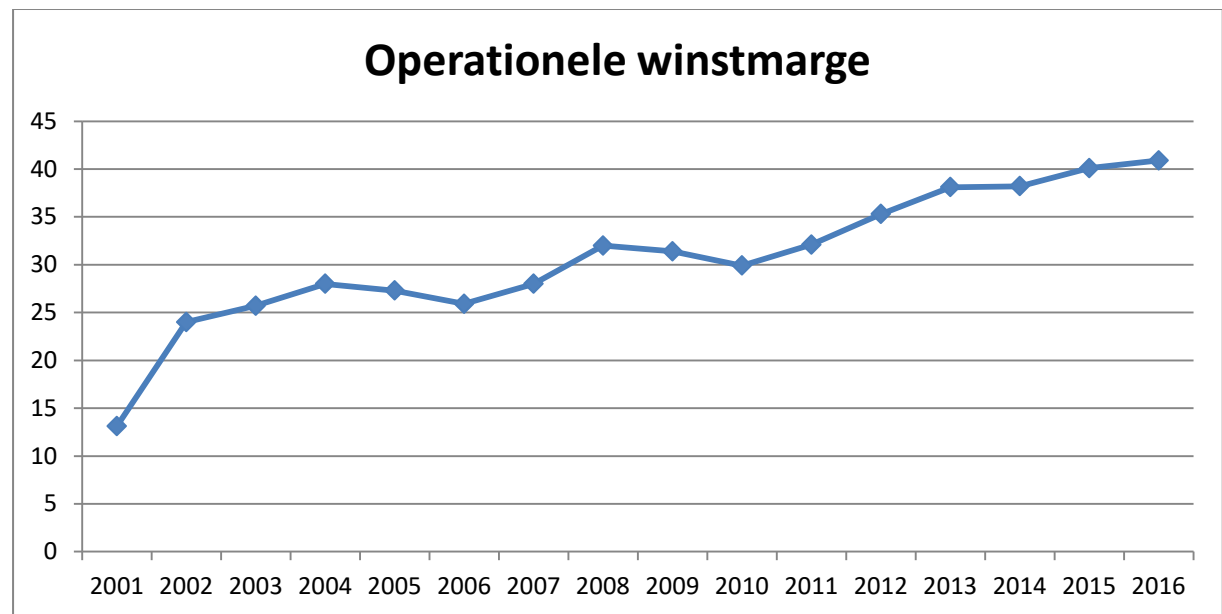
De giften zijn bestemd voor Nederlandse organisaties. Ze kunnen wel internationaal besteed worden, maar worden toegekend aan een Nederlandse stichting. De AFAS Foundation heeft alleen betrekking op giften, waarbij in geen enkele vorm een tegenprestatie wordt gevraagd. Wél verwacht het bedrijf een duidelijke terugkoppeling om inzicht te krijgen in het bestede geld.³

Tabel 10 Operationele winstmarge peer group

Nr	Bedrijfsnaam	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Visma Software (NL)	70	69	67,3	-	45,4	47,8	49,9	47,5	-
2	Afas Software BV (NL)	32	31,4	29,9	32,1	35,3	38,1	38,2	40,1	40,9
3	Sage Group Plc, The (GB)	20,6	19	23	25,7	25,7	13,1	27,5	26,5	-
4	Isah (NL)	6,3	8,7	10,8	7,9	6,1	15,2	15,8	6,8	-
5	RAET (NL)	17,7	19,5	20,6	18	14	10,8	9,3	11,1	-
6	Workday (VS)	-	-	-	-	58,4	43,1	32,7	27,4	22,8
	gemiddeld	29,3	29,5	30,3	20,9	25,3	25	28,1	26,4	

³ zie www.afas.foundation

Tabel 11 Operationele winstmarge 2001-2016



Visie en strategie bij AFAS

Ontwikkeling nieuw ERP pakket

De kern bij AFAS is de kwaliteit en de prijs van de software voor het besturen van bedrijfsprocessen die zij verkopen. Die moet eigentijds zijn, beter en goedkoper dan bij andere leveranciers. AFAS is onderweg naar volledig op web- en Cloud gebaseerde applicaties want de applicaties van nu worden in de toekomst niet meer ondersteund door het hardware landschap. AFAS steekt al jaren veel geld in de toekomstige Profit Next app. Daarin wordt alle functionaliteit niet meer geprogrammeerd, maar gedefinieerd. Dat is meer flexibel, verlengt de levenscyclus, is betrouwbaarder en goedkoper. Er werken nu 46 medewerkers aan. Bij het automatiseren van de automatisering richt AFAS zich op vier pijlers:

1. AFAS scheidt functionaliteit en techniek. Niet de programmeurs maar de mensen met vakkennis maken de software. De business past zich niet langer aan de software aan, maar de software vormt de techniek. Programmeurs worden overbodig.
2. Niet de aanbieder, maar de gebruiker bepaalt. De gebruiker interface wordt een gebruiker-ervaring, tot in detail.
3. Stop alle techniek in een veilige, snelle en betrouwbare architectuur. Daar kun je nieuwe ontwikkelingen makkelijk op aansluiten. Stel je een huis voor (de architectuur) dat zich flexibel vormt naar de veranderende wensen – in tijd en ruimte – die je als gebruiker voor die woning wilt hebben.
4. Hierdoor ontstaat een volledig geïntegreerd ERP systeem waarmee elk bedrijf op elk apparaat overal en altijd aan de slag kan.

AME Research mist de technische kennis om hier analyse op te geven. Al sinds de opkomst van ERP software in de jaren tachtig is de eindgebruiker beloofd dat deze aan het stuur komt en dat

is nog niet gebeurd. De huidige Cloud ontwikkeling leidt tot vergaande standaardisatie van de gehuurde software waarbij de business zich aanpast aan de software en niet omgekeerd.

In de vier pijlers belooft AFAS dat de eindgebruiker de gewenste functionaliteit kan definiëren en dan geautomatiseerd antwoord krijgt. Dan heb je geen programmeurs meer nodig wat tot vergaande kostenbesparing kan leiden.

Wanneer je de geschetste financiële trends combineert met de technologische belofte dat de eindgebruiker zijn eigen functionaliteit definieert en daarmee aan de slag kan ontstaan inderdaad het beeld van een onderneming die met steeds minder medewerkers steeds verder kan groeien. Je meldt je aan als klant, huurt de software, passeert de poort en gaat zelf aan de slag in softwareland. Dan zouden de personeelskosten inderdaad kunnen dalen tot minder dan tien procent van de omzet. Dit zijn toekomstperspectieven voor de jaren dertig en veertig van deze nieuwe eeuw.

Elementaire uitgangspunten voor succes

AFAS bedient meer dan 10.000 bedrijven en 1.000.000 gebruikers werken met de software. Daarvan werkt inmiddels meer dan 85 procent op AFAS Online. In Nederland krijgen 1,7 miljoen medewerkers een verloning uit AFAS. Daarnaast worden met onze producten meer dan 1,2 miljoen aangiften samengesteld, 150.000 btw-aangiften gedaan en 200.000 loonbelasting aangiften naar de belastingdienst verzonden. AFAS heeft dus een grote verantwoordelijkheid en kiest voor vier uitgangspunten:

1. Optimale transparantie richting medewerkers, klanten en de wereld om AFAS heen. Het bedrijf is transparant zijn in cijfers, bedrijfsvoering, strategie en cultuur. *Dit is een heel belangrijk aspect. De meeste bedrijven zijn niet open en transparant.*
2. Automatiseer wat je kunt automatiseren! Klanten, maar ook de samenleving, zijn niet gediend bij het in standhouden van onnodig werk. Ook compliance moet geïntegreerd zijn in de systemen en onderdeel zijn van de techniek. Handwerk betekent risico en onbalans. *Dit is een essentieel uitgangspunt. Wij zien bij Albert Heijn uitdrukkelijk mensen langs de kassa gaan om mensen aan het werk te houden, ook al gebruik van de scanner veel efficiënter. Interessant is dat de PvdA €4 miljard wil investeren in lage overbodige banen voor 100.000 werknemers wat eigenlijk het scheppen van verborgen werkloosheid is. Tegenover maximaal automatiseren moet een samenlevingsmodel staan met een basisinkomen*
3. Laat externen de onderneming steeds toetsen. Certificeringen, zoals in geval van AFAS ISO 9.001, 27.001, ISAE3402, maar ook een jaarlijkse jaarrekeningcontrole, maken de organisatie beter. De onderneming wordt nog meer verbeterd door dagelijkse inbreng van stakeholders, zoals klanten, leveranciers en medewerkers. Creëer een omgeving waarin iedereen de mogelijkheid heeft om processen, producten of diensten te verbeteren. Niet alleen beleidsmatig, maar vooral door het dagelijkse doen. *Zeker is dat zo, al zijn er toch ook dingen die je de concurrent niet wilt laten zien.*

Definiëren van de risicogebieden

In het jaarverslag besteedt het bestuur aandacht aan de risico's die de onderneming loopt. Die zitten volgens de directie niet in de financiën. Financieel is de onderneming ijzersterk en financiën zijn altijd het gevolg, niet de oorzaak van handelingen. De volgende risico's worden genoemd:

Beschikbaarheid AFAS Online (operationeel)

AFAS: Een groot deel van de klanten werkt op AFAS Online. AFAS is verantwoordelijk voor een stabiele en veilige Cloud-omgeving die altijd beschikbaar is. De volgende hoofdrisico's zijn te benoemen:

- a. Ernstige en langdurige verstoringen waardoor klanten niet kunnen werken in AFAS Profit.
- b. Gerichte aanvallen om data van klanten te ontfutselen, de systemen uit te schakelen of oneigenlijke transacties uit te voeren.
- c. Data van de klant die op 'straat' komt te liggen.

AFAS beschikt over een eigen Cyber Operations Center. Op AFAS Online worden systemen, processen en gebruikers continu gemonitord met als doel storingen te voorkomen of in een vroeg stadium op te lossen. Monitoring is gericht op het tijdig ontdekken van storingen en ongewenst gedrag. Controle op misbruik is onderdeel van de (dagelijkse) standaard monitoringswerkzaamheden. AFAS heeft zich ingedekt tegen calamiteiten die leiden tot claims die de continuïteit van de onderneming kunnen beïnvloeden. *Interessant zou zijn om hierover verslaggeving te verzorgen, zoals die in de sociale- en MVO cockpit.*

Productontwikkeling (strategisch)

AFAS: Hoe kan AFAS ervoor zorgen dat het product actueel en goed inzetbaar blijft bij klanten en zich onderscheidt ten opzichte van concurrenten? Doorontwikkeling van de programmatuur is essentieel. Jaarlijks brengt AFAS een nieuwe versie uit en per kwartaal volgt een update met functionele en wettelijke aanpassingen. Betrokkenheid in het ontwikkeltraject, maar ook inspiratiesessies waarin wensen gedeeld worden zijn belangrijk om het product aan te sluiten bij de werkwijze van de klant. Algemene gebruikersstatistieken uit de klantomgevingen worden gebruikt ter verbetering van producten en diensten en bijzonderheden worden besproken met de klant.

3) Innovatie (strategisch)

Om in de toekomst een leidende positie in de markt vast te houden en efficiënter te kunnen ontwikkelen, werkt AFAS aan een volgende generatie ERP-software. AFAS heeft een duidelijke visie: software definiëren in plaats van programmeren. Dit is gebaseerd op een geheel nieuwe architectuur: AFAS Next Technology Architecture (ANTA). Daarom investeert AFAS nu al in een hele afdeling die zich alleen maar bezighoudt met de architectuur van het ERP-systeem van de toekomst. AFAS heeft een duidelijke focus op dit ERP-systeem van de toekomst. De afdeling die zich bezighoudt met ANTA is op dit moment 25 medewerkers groot. AFAS heeft 200 manjaar begroot om AFAS Profit volledig opnieuw op te bouwen. Dat is een investering van € 12 miljoen.

Hiervoor is beschreven wat AFAS nog meer zegt over een nieuw ERP pakket. Daar gaat het om 46 mensen die eraan werken.

4) Contact met de klant (operationeel)

Contact met klanten is essentieel, en voor klanten is contact met AFAS essentieel. Hoe zorg je ervoor dat je weet wat er bij klanten speelt? Hoe weet je of een klant goed geautomatiseerd is met ons product? Contact! Wij proberen op de volgende wijze in contact te blijven met de klant:

1. Jaarlijkse inspraaksessie
2. AFAS Open
3. Adviseurs die klanten bezoeken
4. AFAS Awards
5. Polls en nieuwsbrieven
6. Webinars
7. LinkedIn community
8. Klanttevredenheidsenquête

Bouwen aan contacten kan alleen als de basisdienstverlening top is en de organisatie excellent presteert. Wij werken dagelijks aan het optimaliseren van onze dienstverlening.

AFAS DNA (strategisch)

AFAS: De cultuur binnen AFAS is heilig. Hoe waarborg je een succesvolle organisatie, waarin excellente prestaties de norm zijn en waar men geen genoegen neemt met een '8-je'. Sterk leiderschap, een duidelijke visie en focus, gezond boerenverstand en Hollands ondernemerschap in combinatie met een zeer streng selectiebeleid aan de poort om de juiste talenten met het AFAS-DNA binnen te halen. AFAS heeft een eigen Academy. Dit is dé kweekvijver van nieuw talent voor AFAS. Een omgeving waar net-afgestudeerden en stagiair(e)s zich razendsnel ontwikkelen en ervaring opdoen.

AFAS: "De kern van het DNA zit in de structuur van de organisatie. AFAS is een familiebedrijf. De focus ligt niet op winst en aandeelhouderswaarde. Het financiële resultaat is een gevolg van alles waar wij keihard voor werken: klanten een geweldige ervaring geven met onze producten en dienstverlening".

6) Juridisering van samenleving (compliance)

AFAS: In de markt is een juridisering gaande waarin steeds meer sprake is van opgelegde contracten en SLA's. Aan de overheid gerelateerde instanties doen hier gewillig aan mee met aanbestedingen die enkel voer zijn voor juristen. AFAS wil met een transparant leesbare SLA en eenvoudige Algemene Voorwaarden onderscheidend zijn in het aangeboden product en dienst. AFAS heeft zich ingedekt tegen calamiteiten die leiden tot claims die de continuïteit van AFAS beïnvloeden

Profile AME Research

AME Research BV is specialized in analyzing and communicating high level business Information concerning the Information and Communication Technology (ICT) industry. AME Research has an in- depth understanding and insight of the Dutch market and global ICT developments. We were the first Dutch publishers with an Online ICT business review on the Internet in 1995.

Through independent publications and consulting we focus on the creation of added value for our network of business relations. These are mainly General, Financial and Marketing Managers of ICT companies, formal and informal investors and the financial industry. We also reach a growing network of end users in various sectors, particularly the healthcare industry. AME Research BV improves their effectiveness as a competent, reliable, and independent source of information. We base ourselves on facts, figures, arguments and high standards and values in order to reveal valid information as a tool for modern management.

AME Research BV publishes the weekly ICT business blog High Tech Analysis at www.hightechanalysis.nl and its reports on www.ame.nl . There you may subscribe to our weekly newsletter.

Mission statement

Our mission is to share with our subscribers and business relations on a high level enhanced knowledge and experience of the information and communication technology industry.

General Information

- Legal form: AME Research BV is a limited liability company founded under Dutch law.
- Registration: Chamber of Commerce at Meppel, Netherlands, number 04058301.
- President and CEO: Adriaan Meij
- Address: Zuideinde 56, 7941 GJ Meppel, The Netherlands
- Phone: +31 522 256470
- E- mail: info@ame.nl
- Web: www.ame.nl

Disclaimer

AME Research takes great care in the composition of reports and articles. All information is provided without warranty of any kind. No responsibility for loss arising from any person relying upon the information contained in this report can be accepted. No reproduction is permitted in whole or part without the prior written permission of AME Research B.V.

