

*Snelheid,
integratie,
meeswaarde,
passie,
eenvoud
en lef*

MANAGEMENT KOOKBOEK

Van Spaghetti naar Asperges

Recepten voor slimmer organiseren

Herman Zondag
met sterrenchef **Karl van Baggem**

Colofon

'Van Spaghetti naar Asperges' is een uitgave van Barnyard Publishers.

© 2012 Herman Zondag, Barnyard Publishers

ISBN 978-90-79922-36-9
NUR 801

2e druk, november 2012

Eindredactie: Bram Donkers

Interviews: Egbert-Jan Riethof

Creatie: Barnyard Creative Powerhouse - Dirk Jasper, Marcel Boshuizen, Frans Mooren

Fotografie: Rob Acket

Patron cuisinier: Karl van Baggem

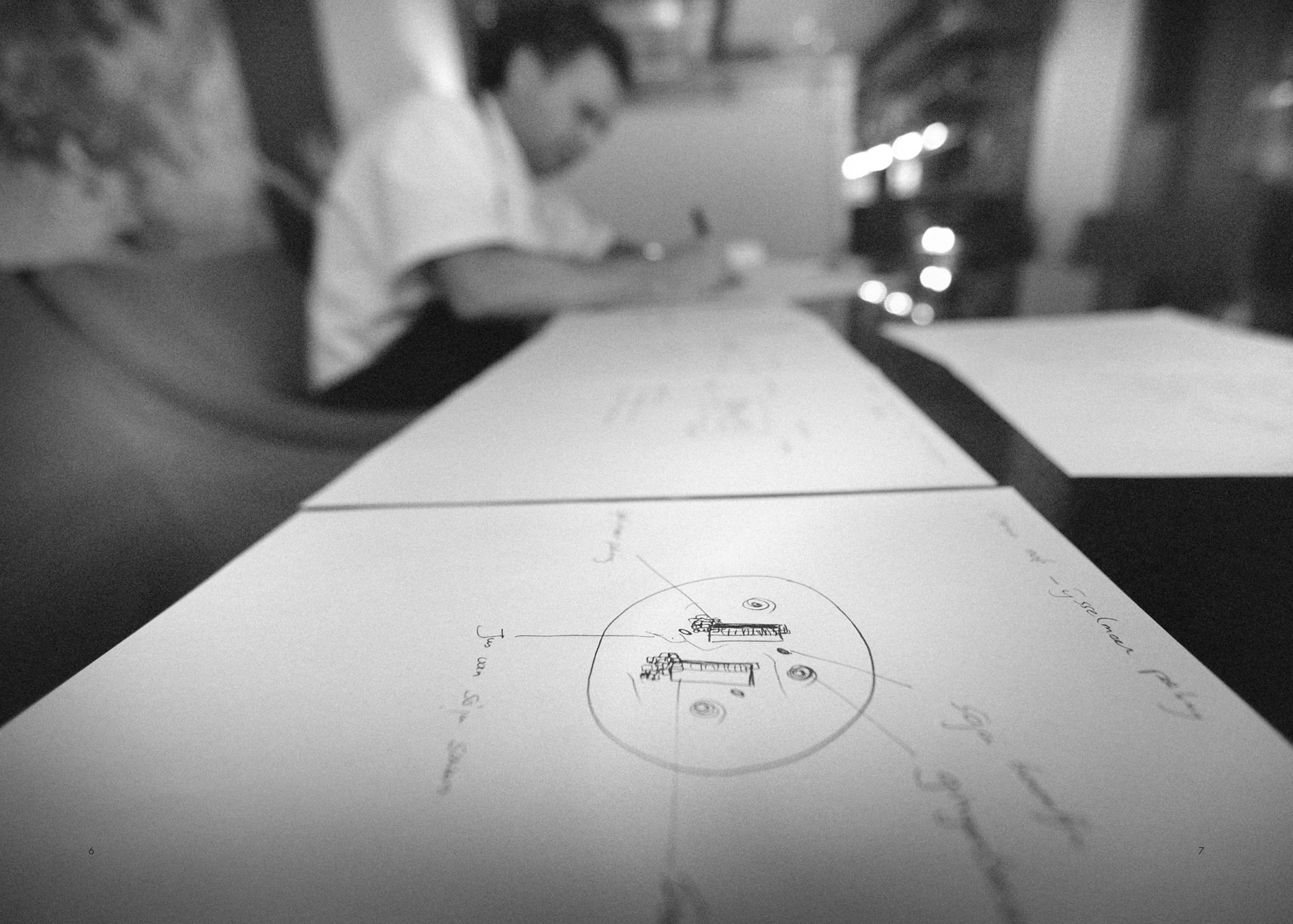
Publishers.Barnyard.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. *Barnyard Publishers is een handelsmerk van Jasper en Co BV.*

barnyardTM
publishers



je passie maakt je
zo creatief
dat je soms jezelf
moet afremmen.





Kijk in de keuken

In alle eerlijkheid: ik ben geen keukenprins. Hoewel ik met wat goede wil best een eitje kan bakken, heb ik geen enkele pretentie over het culinaire niveau dat ik af en toe op tafel tover.

Toch gun ik mijn lezers graag een blik in onze keuken. Niet omdat er bij mij zo hoogstaand wordt gekookt, maar omdat ik met iedere belangstellende graag de bijzondere recepten deel waarmee wij in de achterliggende jaren de aandacht hebben weten te trekken. Recepten voor succes, die in dit boek door de inspirerende chef Karl van Baggem zijn voorzien van een extra smakelijke verpakking.

‘Van Spaghetti naar Asperges’ gaat over stijl en smaak, maar vooral over objectief meetbaar resultaat. Over de dingen slimmer organiseren. En de dingen anders durven doen.

Automatisering heeft ons de achterliggende decennia heel veel moois gebracht. Maar de laatste jaren staan de kranten vol over teleurstellingen en mislukkingen.

Waarom gaat er nou zoveel fout in de ict? En wat doen we daaraan? In dit boek geef ik pasklare antwoorden op die vraag. Niet omdat ik de wijsheid in pacht heb, maar omdat ik in de praktijk heb gezien wat werkt en wat niet.

Ik was 18 jaar toen ik begon in mijn huidige werkkring. Als jongste

bediende, zonder noemenswaardige bagage. En ik heb onlangs mijn 25-jarig jubileum mogen vieren, bij dezelfde werkgever. Het was een dynamischer avontuur dan de jaartallen suggereren. De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. En we kunnen tegenwoordig organiseren met het licht uit. Dat is vooral een kwestie van mentaliteit. En visie. Want er wordt zo weinig verbinding gezocht tussen de wereld die wij bedienen en de wereld die ontwikkelt.

In de jaren dat ik bij AFAS Software zelf consultancy deed bij klanten en later in mijn rol als manager en directeur van het klantenbedrijf met Profit als product, kwam ik tot de ontdekking dat je vooral SIMPEL moet implementeren. Langzamerhand kreeg elke letter van het woord **SIMPEL** voor mij meer betekenis. Alvast een klein voorproefje, een amuse: de **S** van Snelheid; iets wat traag gaat wekt weinig vertrouwen, kost meer energie en geld en levert weinig werkplezier op. De **I** van Integratie staat voor de verbinding tussen klant en leverancier; wat hebben zij met elkaar gemeen en willen zij ook graag samen optrekken? Wat is het heerlijk als je met de **M** van Meerwaarde de slagroom op de taart mag spuiten en de klant positief mag verrassen. Zonder de **P** van Passie zou dat allemaal emotioneel zijn, passie geeft energie en kweekt enthousiasme, ook als het even tegen zit. Passie werkt aanstekelijk, kijk maar in uw omgeving, gepassioneerde mensen brengen vaak

ook het proces verder, passie is beleving en maakt verbinding. Wat maken mensen het zich toch dolgraag moeilijk, ik ga voor de **E** van Eenvoud. Als ik het niet begrijp, zullen mijn klanten het ook nooit begrijpen. En als de laatste letter, de **L** van Lef ontbreekt, zullen er weinig spraakmakende zaken op tafel komen. Wie in zijn dromen niet vliegt, zal nooit van de grond komen. Lef door middel van (zelf)kennis en kunde leidt tot verrijking van de gestelde doelen. Ik ben een klantenman. Mijn inzichten zijn ontwikkeld vanuit de beleving en ervaring van onze klanten. Dat zijn spannende verhalen. Daarom zet ik in dit boek vooral de klanten op het podium. Ik wil die klant tussen de oren van de techneuten krijgen. Daarvoor heb ik de recepten. Maar niemand zit te wachten op saaie verhalen over automatisering, dus ben ik op zoek gegaan naar een knapperig korstje. En dat heb ik gevonden door flink te gaan roeren, snijden, klutsen en afbakken. Met topkok Karl van Baggem ben ik de keukens ingegaan om van de onsamenvangende hoop spaghetti mooie, rechte asperges te maken. Eet smakelijk!

Met culinaire groet,

Herman Zondag



een goed begin is het halve werk

Patron cuisinier Karl van Baggem

Karl van Baggem is een opvallende 'new generation chef'. Hij is patron cuisinier van restaurant De Hoefslag in Bosch en Duin. Het restaurant heeft één Michelinster. Karl tovert met veel kennis van zaken, creativiteit en liefde voor zijn vak samen met zijn brigade de meest verrassende en originele gerechten op tafel.

Karl van Baggem volgde zijn opleiding op de Gildevaartschool. Na zijn opleiding werkte hij onder meer bij Duurstede en het Amstel Hotel. Hierna werd hij patron cuisinier van Auguste in Maarssen, waarmee hij zich in de schijnwerpers kookte en in 2005 een Michelinster ontving. In 2008 maakte hij de stap naar de top, als patron cuisinier van het gerenommeerde restaurant De Hoefslag en bistro De Ruif. In 2011 opende Karl een tweede zaak: Restaurant OpBuuren, aan de rivier de Vecht in het nieuwe Vechtdorp Op Buuren.



Inhoud

eerste gang *De snelle hap* 18

Het doorslaggevende voordeel van doorpakken	25
Klanten weten niet wat hen overkomt	29
Boekel De Nerée: 'Het was een afvalrace'	34

tweede gang *Samenspel van mooie ingrediënten* 40

Laat software het werk doen	47
Samenwerken door afstemming	49
Bake Five: 'Alles in één systeem vastgelegd'	56
AZ: 'Alles is geautomatiseerd, tot de broodjes aan toe'	64

derde gang *Kwaliteit tevert meerwaarde* 70

Meerwaarde is de kers op de taart	77
Pon: 'Af en toe wat afstand van jezelf nemen'	84
Jeugdportfonds: 'De meerwaarde van inzicht'	89

vierde gang *Alles begint met een vonkje* 94

Passie voor de hele organisatie	101
NKI – AVL: 'Wij hebben dus haast'	110
Munckhof: Je mensen worden steeds enthousiaster	116

vijfde gang *Eenvoudig is lekkerder* 122

Doe ff normaal	129
Weg met de secretaresse	132
'Help, een standaardpakket'	135
Alfa: Dingen eenvoudiger maken	142
Detron: Simpel is beter dan complex	148

zesde gang *Met een flinke scheut tep* 154

De paradox van strak en gek	161
IQ-Pass: Profit als fundament	168
Vizyr: Worstelen met de bruine beer	174

Bedankt en tot ziens	185
Ik ben bereikbaar	189

De snelle hap

eerste gang

SIMPEL

Steak tartaar met een krokante spaghetti van aardappel

Neem voor deze steak tartaar het MRIJ-rund. Dit heeft mijn voorkeur qua structuur en smaak. Gebruik de muis of de flank of bavette. Snij de helft in fijne brunoise of hele kleine dobbelsteentjes (zo fijn als grove suiker) en doe de andere helft door de fijne gehaktmolen. De steak aanmaken met Savora-mosterd (Engelse mosterd), een heel fijn gesnipperd sjalotje, wat truffelsalsa, tabasco, mayonaise en wat gehakte krokante uitjes.



Hoe maak je de lekkerste gepocheerde kwarteleitjes? Gewoon, in water pocheren dat tegen de kook aan is, dus ongeveer 90 graden Celsius. In het water een scheutje azijn, om het eiwit bij elkaar te houden. De eitjes hier rustig in pocheren. Voordat de eitjes het water in gaan, een klein kolkje in het water maken. Dit bevordert een mooie vorm van het eitje.



De steak dresser tussen twee ringen (een kleine en een grotere daaromheen), zodat de steak die in een spuitzak is gedaan tussen de twee ringen gespoten kan worden. Daar worden de gepocheerde eitjes op gedresseerd en met een beetje huisgemaakte mayonaise (of Hollandaise saus) over de eitjes afgemaakt. Denk ook aan andere garnituren als die voorhanden zijn, zoals een plakje Pata Negra ham, een tomaatje of een cornichon (klein augurkje).



De spaghetti van aardappel snijden we met een Japanse mandoline, te verkrijgen bij de toko. Hiermee snijd je hele lange, dunne slierten van een aardappel. Deze spoel je in water om het zetmeel eraf te krijgen. De slierten frituren op 160 graden Celsius, tot een mooie krokante aardappelspaghetti.



*Maas-, Rijn- en Eyselrundvlees
(p.p. 120 gram tartaar)
3 kwarteleitjes
2 sjalotten
50 gr gedroogde uitjes
2 druppjes tabasco
50 gr (huisgemaakte) mayonaise
1 tl lepel truffelsalsa
1 tl Savara-mosterd*



Het doorslaggevende voordeel van doorpakken

Snelheid, dat lijkt in de actuele topkeuken een moeilijk begrip. Slow is de trend, als tegenwicht tegen de jachtige maatschappij. Producten moeten rijpen en langzaam garen. En de klant mag er in alle rust van genieten.

Maar juist ook in een sterrenzaak als van Karl is snelheid een kwaliteit. Onder hoge druk worden topprestaties geleverd. Die snelheid van handelen is ook cruciaal om uiteindelijk de hoogste kwaliteit op het bord te krijgen. Als start van dit boek maakt Karl een supersnelle spaghetti, want snelheid is in mijn beleving de doorslaggevende succesfactor.

Ik geloof heilig in snelheid. Handen uit de mouwen en *full speed* aan de slag, zeker aan het begin van een traject. *'Push the tempo'*, roep ik dan.

Want gezwinde spoed maakt heel veel energie los. In kortere tijd willen implementeren, dat is mijn recept. Korter dan gepland. Want door vanaf het allereerste begin fors gas te geven, creëer je blijge gezichten. Je houdt tijd over en kan daarin weer allerlei aanvullende dingen doen.

Snelheid is beleving. Het is een *mindset*, die haaks staat op de stroperigheid die de ict-sector helaas zo is gaan kenmerken. Als je je bedrijfsvoering bouwt op vertraging, ben je volgens mij verkeerd bezig. Natuurlijk, extra uurtjes schrijven is handel. Maar klanten die schoorvoetend akkoord gaan met meerwerk, zijn nooit echt blij.

Een van de voorwaarden voor optimale snelheid in een implementatietraject is zelfbediening. We hebben die trage kruidenier die alle boodschappen zelf uit de voorraadkast ging halen immers al heel wat jaren achter ons gelaten. Om snel uit te kunnen rollen, hebben we bij AFAS Project Self Services (PSS). In dit eigen Profit projectensysteem is alle relevante informatie ondergebracht en toegankelijk voor de klant. De timing, de agenda, de notulen, alles is in dit systeem toegankelijk en iedereen heeft alle benodigde informatie. Pas dan kun je op een prettige manier gaan versnellen. De projectleider maakt het projectplan en vervolgens het inrichtingsplan op detailniveau. Die plannen zijn dus inzichtelijk voor de opdrachtgever, die zelf continu de voortgang kan monitoren. Dat soort transparantie bevordert de betrokkenheid over en weer. Implementatie is dan geen magische *black box*, iedereen weet altijd: waar staan we nu met elkaar.

Project Self Services omvat alle informatie, bijvoorbeeld ook de bezoekverslagen. En vanuit die uitstekende informatiepositie kun je de lat steeds hoger gaan leggen. In ons systeem geeft de klant de

consultant een cijfer, een beoordeling. Zo kun je je eigen dienstverlening aan de bron laten beoordelen op kwaliteit. Op die manier bouw je een 100% verbinding met de klant. En als directeur stuur ik gelijktijdig 250 projecten aan, op hoofdlijnen. Ik zou ook makkelijk duizend projecten kunnen overzien; de uitzonderingen markeer ik met een rood stoplicht in de cockpit. Zo zie ik in een oogopslag als een project boven z'n budget zit. Daar houd ik niet van, dus spreek ik mijn mensen daar direct op aan. En ik kan ook de valkuilen zien aankomen. Zo kan ik precies zien als een klant niet op cursus is geweest. Dan weet ik al wat er gaat gebeuren: de klant heeft te weinig kennis, wat later in het traject een garantie is voor problemen bij de afdeling Support.

Ook de actie- en besluitenlijst van het overleg met de klant wordt elke dag gemeten en getoetst. Loopt alles conform planning? De klant moet dan ook (digitaal, vanzelfsprekend) tekenen voor akkoord, anders kan het project niet verder. Er moet op alle onderdelen totaal commitment zijn, anders begeven beide partijen zich op glad ijs. Niets maar dan ook helemaal niets wordt aan het toeval overgelaten. Wil je 100% *in control* zijn, dan moet je zorgen dat automatisering het werk doet en je zelf de leiding neemt. De uitkomsten zijn voor mij het sturingsmechanisme. Alle details zijn geborgd in workflows en cockpits met analyses.

De informatie die met zo'n zelfbedieningsysteem wordt ontsloten, moet in mijn visie heel ver gaan. Aanvang, voortgang, geplande oplevering, de voorcalculatie en de nacalculatie: zet alles erin, zodat je kan gaan sturen. Het is een cockpit, waarin je op ieder moment kan zien waar de manco's en het surplus zitten. Als je dat helder

*als we spaghetti doen
doen we het
op mijn manier*

hebt, weet je ook waar je verdere scoringskansen zitten. Want als alles lekker loopt, kun je er vervolgens voor gaan zorgen dat het sneller kan.

Voor velen in de ict is het een cultuurschok, maar wij belonen mensen als ze minder dagen besteden dan begroot. Dat is topsport. Natuurlijk, als je in een nieuwe branche aan het pionieren bent, moet je alle zorgvuldigheid inbouwen en misschien wel 200 of 300 dagen begroten. Maar als je inmiddels op de snelweg zit, is het voor alle partijen zeer aantrekkelijk om het aantal implementatiedagen, drastisch terug te brengen. Wij kunnen snelheid maken omdat we een principiële keuze hebben gemaakt om te werken met hoogwaardige standaarden. Elke dag verankeren we onze expertise in standaard templates, waardoor ervaringen niet wegwaaien. Wij vermenigvuldigen de opgedane kennis. Snel is lekker. Voelt lekker.



Het gaat er niet om hoe hard je werkt, maar om hoeveel je gedaan krijgt. Starten op topsnelheid speelt daarbij een belangrijke rol. Ik geef wat praktijkvoorbeelden uit de snelkookpan...

Klanten weten niet wat hen overkomt

Wie bij AFAS Software in Leusden binnen stapt, kan kiezen uit maar liefst vier receptionisten: An@ (spreek uit: Annet), Bab@ (spreek uit: Babet), T@d (spreek uit: Ted) of Fr@d (spreek uit: Fred). Geen mensen van vlees en bloed. Nee, zuilen met touch screens. Even de naam intoetsen van de medewerker voor wie je komt en je toegangsbadge wordt meteen geprint. Met een door de zuil gemaakte foto. En je kunt er zelfs een grapje in verwerken, door je bijvoorbeeld als veelscorende spits van AZ of journalist van een grote krant te profileren op je bezoekerspas. De medewerker in kwestie ontvangt intussen een sms- of een e-mailbericht. Dat werkt. Snel. Dat schiet lekker op.

Bijzonder, zo'n ontvangst. Helemaal geautomatiseerd en eigenlijk toch heel persoonlijk. Want door de efficiënte werkwijze is het zowel voor gast als gastheer/gastvrouw de betere oplossing. Met een niet te onderschatten wow-effect. 'Waarom hebben wij zoiets niet?', hoor je de argeloze bezoeker denken. 'Bij ons hebben we alleen een paar chagrijnig kijkende baliemedewerkers,' laten een paar politie-beambten zich ontvallen. Ze zijn op bezoek voor een inspiratiesessie en zullen deze dag nog wel een paar keer van hun stoel vallen.

'Die snelheid zit helemaal in het DNA van AFAS', vertelt Matijs Dekker van het Albert Schweitzer Ziekenhuis in Dordrecht. Als projectleider kreeg hij te maken met het rollercoaster-effect dat zit ingebakken in een samenwerking met AFAS. 'In het begin geloof je het niet, want door ervaring wijs geworden weet je eigenlijk dat

je bij ieder automatiseringstraject te maken krijgt met een enorme uitloop in tijd. En een stuwmeer aan meerwerk. Dat zit gewoon in die hele sector: je maakt je winst met de extra uren. Dan is het wel heel verfrissend als je opeens samenwerkt met een partij die dat veronderstelde uitgangspunt diametraal omdraait. Bij AFAS maken ze er een sport van om een project sneller op te leveren dan is begroot. Ze zijn niet uit op extra consultancy-uren. En ze proberen het in minder uren te doen. Dat was voor mij als opdrachtgever echt een enorme mindshift: een samenwerkingspartij die een prognose heeft afgegeven en er vervolgens alles aan doet om dat te halen. Er zelfs onder wil duiken. Dat heeft ook alles te maken met het businessmodel: als je je richt op je kernactiviteit, hoef je het niet te hebben van het meerwerk. En als snelheid opeens een succesfactor wordt, krijg je in de samenwerking een compleet andere dynamiek.'

Het gezamenlijke gevoel van snelheid dat Matijs Dekker beschrijft, werkt heel erg stimulerend in een prille zakelijke relatie. Voor het Albert Schweitzer Ziekenhuis was deze manier van werken helemaal nieuw, maar paste naadloos op de ambitieuze planning die deze klant had neergelegd. Als een opdrachtgever merkt dat de snelheid erin zit en de verwachtingen zelfs in positieve zin worden bijgesteld, scheelt dat ook heel veel discussie. Dekker: "Er was nooit gezeur, waardoor je als klant vertrouwen opbouwt. Het scheelt ook een hoop energie als je niet steeds alert hoeft te zijn op allerlei valkuilen. Je ziet die vertrouwensbasis niet alleen terug in het eigen project, maar ook aan de absurd snelle manier waarop AFAS zich in de gezondheidszorg heeft gemanifesteerd. Want eigenlijk is dit een hele starre markt. De ziekenhuiswereld is niet zo van de vernieuwingen en nieuwe aanbieders worden slechts mondjesmaat toegelaten tot het speelveld. Dan is het echt bijzonder als je in een periode van drie jaar zo'n beetje een derde van de markt in handen krijgt...'





‘Het was een afvalrace’

Boekel De Nerée

‘Ze vielen één voor één af’, zegt Marie-Claire Baas, teamleider van de HR-administratie bij Boekel De Nerée. Dat is een gerenommeerd kantoor, gevestigd op de Amsterdamse Zuidas, waar advocaten en notarissen in grote projecten samenwerken. Op het gebied van vastgoed, maar ook in ondernemings- en arbeidsrecht. Marie-Claire bedoelt niet dat de kandidaat-leveranciers van HR-software voor zichzelf recepten van dokter Frank klaarmaakten. Ze... schoten tekort. Voldeden niet aan haar eisen en die van collega’s van ict en finance. ‘Zo kun je het zien: wij gaven het tempo aan en keken wie mee kon. Dat was er maar één, een naam waar ik nog nooit van gehoord had.’

Een kantoor dat meegaat in de dynamiek van de moderne tijd: Boekel De Nerée. Stilstand is daar achteruitgang. Snelle jongens en meisjes werken er, die hun urennorm, de target aan declarabele uren, moeten halen. Ze hebben volle agenda’s en dienen ook nog bij te blijven op hun vakgebied, waar wat gisteren opgang maakte vandaag achterhaald is. Voor de lunch is eigenlijk geen tijd, het is

‘Wij gaven het tempo aan en keken wie mee kon. Dat was er maar één’

gaan, gaan, gaan. De cultuur van de Zuidas. Niettemin, je moet nooit vergeten waar je vandaan komt, vinden ze bij Boekel De Nerée. In de loop van jaren fuseerden diverse advocatenpraktijken en notariskantoren tot wat het kantoor nu is, thuis op alle commerciële rechtsgebieden maar van oudsher vooral in vastgoed, met daarnaast steeds meer focus op ondernemings- en arbeidsrecht. De laatste jaren zijn de activiteiten van het notariaat en de advocatuur elkaar genaderd; beroepsgroepen werken samen in dezelfde projecten. Marie-Claire Baas: ‘Vroeger waren het meer apart opererende takken, maar de integratie is begonnen toen in 2008 een aantal notarissen zich afscheidde.’ Bij Boekel De Nerée is goed te zien dat advocaten steeds vaker een adviserende, begeleidende rol hebben. Inclusief de partners, de eigenaren dus, formeel zelfstandig ondernemers, werken er circa 270 mensen op de hoofdvesting in Amsterdam en de onlangs geopende vestiging in Londen.

‘Maatwerk? Je haalt een Rolls-Royce in huis terwijl je met een gestroomlijnde Volkswagen even snel gaat’

Na vijf jaar was het personeels-softwarepakket aan vervanging toe. De rek was eruit, het ging allemaal te traag. Eigenlijk wist niemand precies wat er anno 2012 mogelijk en te koop was. Er werd een zorgvuldig traject uitgezet, maar de huisleverancier, al tien jaar vertrouwd, maakte duidelijk de meeste kans.

Selectietraject

Marie-Claire is eindverantwoordelijk voor de personeelsadministratie en de salariëring. Ook maakt ze rapportages die het management van informatie voorzien, zoals over personeelcijfers:

'Geen briefjes en papiertjes maar verregaande zelfservice, tijdwinst, processen in de overdrive'

bezetting, instroom, uitstroom, ziekteverzuim. Als zodanig was ze betrokken bij de besluitvorming rond de aanschaf van een nieuw personeelsinformatiesysteem. De vraag rees: nemen we het nieuwe systeem van de vertrouwde leverancier of kijken we wat er nog meer te halen is? Het werd het laatste.

Het selectietraject ging Boekel in samen met advieskantoor Vroom. Marie-Claire Baas: 'We begonnen vanaf nul, volledig open. Wat wilden we zelf eigenlijk, en wat was er mogelijk? Samen met mensen van ict en finance inventariseerden we onze eigen wensen. Het pakket van eisen ging naar zo'n tien kandidaat-leveranciers. De consultants van Vroom hadden deze namen uitgekozen.' De huisleverancier mocht sowieso meedingen.

Een belangrijke eis was bijvoorbeeld dat *workflows* mogelijk waren. 'Sneller graag, dat was het devies. Niet meer dat trage, omslachtige. Het proces van indienen van een declaratie of een verlofaanvraag en de stappen daarna zou geautomatiseerd moeten verlopen: iemand vraagt aan, leidinggevende krijgt bericht en accordeert, en die toestemming krijgt een plek in het systeem. Geen personeelsmedewerker ertussen. Geen briefjes en papiertjes maar verregaande zelfservice, tijdwinst, processen in de overdrive.'

De roep om een *paperless office* is op een advocatenkantoor, met de dossiers per traditie hoog opgestapeld, een behoorlijke uitdaging. 'Toch wilden we in die richting. Verder zochten we een standaardpakket, geen maatwerk. Dat is voor een middelgroot kantoor als



- spaghetti van aardappel.



Boekel onnodig, zo bijzonder zit het bij ons niet in elkaar. Maatwerk is dan onnodig ingewikkeld en duur, met veel onderhoud. Je haalt een Rolls-Royce in huis terwijl je met een gestroomlijnde Volkswagen even snel gaat. Inderdaad, onze eisen waren al met al niet zo heel bijzonder.'

Zeven afvallers

De race kwam op gang: naar aanleiding van de reacties op het ingestuurde eisenpakket vielen zeven kandidaten af. Deze ict-bedrijven konden niet vaak genoeg positief op vragen in de lijst reageren. Ook de huisleverancier zat in die hoek, maar Boekel gunde deze uit loyaliteit toch een volgende kans.

De drie uitverkorenen kwamen een demo geven waarvoor Boekel een speciale opdracht uitschreef. 'We omschreven een proces en zij

Snelle jongens en meisjes zijn het bij Boekel, die hun urennorm, de target aan declarabele uren, moeten halen.

mochten laten zien hoe hun systeem dat zou aanpakken. Bij twee demo's merkten we dat de interpretatie hier en daar niet strookte met wat wij hadden bedoeld. Ze lieten dingen zien waar we niet om gevraagd hadden. Ze kwamen minder professioneel over dan de derde, die zich het best had geprepareerd. Deze mensen hadden een paar keer opgebeld om te verifiëren of ze iets goed hadden begrepen. Of ze het zo en zo konden doen. Door die afstemming

'Sneller graag, dat was het devies.
Niet meer dat trage, omslachtige'

kregen we twee uur lang een goede demo gepresenteerd, zonder herhalingen of missers, precies op het gevraagde afgestemd. De demo ging ervan uit dat wij meekonden, was snel en uitdagend en hield op tijd op.'

Wat opviel was dat deze kandidaat ook aangaf wat het systeem niet aankon, een openheid die het bij een potentiële klant nu eenmaal goed doet, al beseffen verkopende fabrikanten dat vaak niet. De huisleverancier daarentegen maakte het niet waar: pakket en presentatie vielen door de mand. 'Het klopte met het gevoel dat ik langzamerhand over die organisatie had ontwikkeld. Log, niet enthousiast.'

De grimmige werkelijkheid

Een goede demo zegt nog niet alles. Daarna komt de grimmige werkelijkheid pas; de consultants zijn anderen dan degenen die de demo zo goed verzorgden. Marie-Claire Baas: 'Wat je vaak ziet is dat accountmanagers puur en alleen erop uit zijn om een pakket te verkopen. Inhoudelijk zijn ze minder toegerust. Ze zeggen op een

vraag ja, maar als ze er zelf niet meer bij zijn blijkt het een nee. Wat er momenteel gebeurt bij Boekel, nog midden in de implementatiefase, klopt echter vrij goed met het voortraject. *Vrij* goed dus, er zijn misverstanden geweest. Zo had AFAS op een belangrijk punt een wens van ons in het voortraject verkeerd opgevat, waardoor een ja bij de implementatie op een nee neerkwam. Daar is in goed overleg een oplossing voor gevonden.'

Aan de implementatie van Profit, waarvan Boekel het personeelsdeel heeft aangeschaft, is een grens in tijd gesteld. Er zijn daarna nog terugkomdagen maar zijn die niet nodig, dan worden ze niet in rekening gebracht. Marie-Claire: 'De selectieprocedure was een echte afvalrace. Ik had vooraf nog nooit gehoord van de winnaar. Onze verwachting was dat het de huisleverancier wel zou worden. Daar heeft Boekel al tien jaar een relatie mee.'

De vergaande zelfservice die straks, na de start, moet functioneren, baart haar wel zorgen. 'Dat is bekend in organisaties en ook hier zal het niet onmiddellijk soepel verlopen. Medewerkers zullen veel zelf moeten invullen en in gang zetten, terwijl ze hun tijd voor andere dingen nodig hebben. Dat geldt zeker voor advocaten en notarissen. Je kunt wel een mooi systeem hebben, maar dan zijn er de mensen nog die ermee om moeten gaan. Wij gaan die zelfservice dan ook geleidelijk invoeren. AFAS heeft zo te merken ervaring met soortgelijke organisaties en weet hoe mensen zijn. Misschien dat ze ons bijstaan in de stapsgewijze invoering. Dat zou een vervolgotraject worden, maar die beslissing is aan ons.'





Samenspel van mooie ingrediënten

tweede gang

SIMPEL

Iberica nekfilet, Egsselmeeerspaling, nectarine en soja

Het nekgedeelte van het Iberico-varken. Dit zijn zwartpoot-varkens waar de mooiste hammen vandaan komen. Deze varkens van het Iberisch schiereiland worden gevoed met eikels, waardoor ze een intermoleculair vetweefsel krijgen en dit is een gezond vet (geen cholesterol).

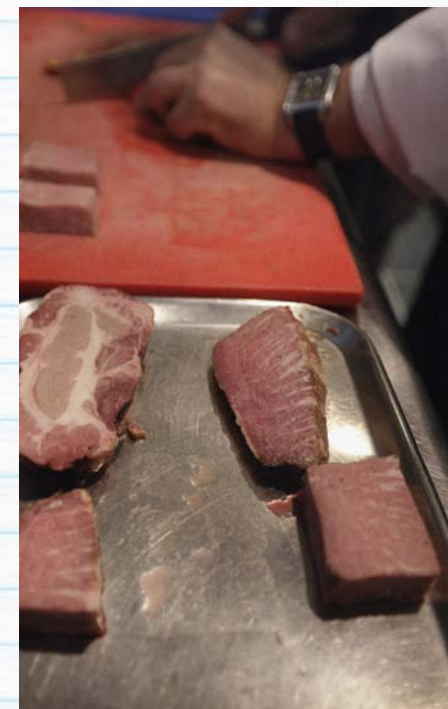


De nekfilet, spresa genaamd, leent zich bijzonder goed om zacht te garen. Wij doen dit in een vacuümzak met gembersiroop en sinaasappelschil, nadat we ze vijf uur lang gepekeld hebben in een pekelbad (100 gr zout op 1 liter water, plus specerijen). Om het proces te bevorderen, gaat de nek op 58 graden voor 24 uur in een precisie au-bain-marie. Dit kan ook op de ouderwetse manier door het langzaam gaar te stoven in een gesloten pan.



SAMENSPEL VAN MOOIE INGREDIËNTEN

Het mooie aan dit gerecht is de gerookte paling, die zo perfect aansluit bij de smaak van de Iberico-nek. Deze twee bijzonder mooie producten worden niet altijd begrepen in hun eenvoud, maar juist daardoor zijn ze samen mooi in harmonie. De soja, die wordt afgebonden met wat Jus de Veau, speelt in dit gerecht een belangrijke rol, samen met de nectarine-brunoise.



*Iberico nek 160 gr
1 st palingfilet
1 nectarine
1 dl Jus de Veau
1 dl soja saus*

Laat geïntegreerde software het werk doen

Uitgesproken smaken zoeken harmonie. Als het gaat om integratie, kan het in de keuken heel spannend worden. Smaken werken op elkaar in en dan ontstaat er iets heel moois. Dat is de werkelijke culinaire creatie: mooie producten die in samenhang nog beter tot hun recht komen.

Die samenhang in organisaties is de laatste jaren enorm veranderd. Waar kantoorklerken vroeger met engelengeduld stapels papier heen en weer schoven, maakt de digitale technologie tegenwoordig ontzettend veel werkzaamheden overbodig. Dat is nog wel even wennen voor veel medewerkers. Want mensen zijn gehecht aan hun ordners, paperclips en perforators. Dat je al dat papierwerk in een doordacht systeem veel makkelijker kunt beheren, is nog lang niet binnen alle organisaties een gelopen koers. Mensen zijn gehecht aan hun krabbels, memo's en andere vormen van papieren werkelijkheid. Tastbaar. Maar hopeloos verouderd.

Mensen moeten niet bezig zijn met onzinnig werk. Niemand schrijft meer bankoverschrijvingen. De wereld van papier is eigenlijk al verdampt, en allerlei werkprocessen sluiten in een goed bedacht



systeem naadloos op elkaar aan. Zodat je geen dingen meer dubbel hoeft te doen, of over te typen, of van het ene systeem in het andere te zetten. Een geïntegreerde totaaloplossing kan een branchespecifieke werkwijze volledig omsluiten. Digitale dossiervorming, workflowsignalering en documentmanagement sluiten daarin naadloos op elkaar aan en tillen een organisatie naar een hoger plan.

De keuze maken voor een nieuw softwaresysteem begint met 100% commitment aan beide kanten, dus bij klant en leverancier. Het klinkt misschien een beetje streng, maar een klant moet niet achteroverleunen en de consultant het werk laten doen. Als managers niet betrokken willen zijn in het implementatieproces, is de kans van slagen zeer gering. De leiding zal het goede voorbeeld moeten geven. Aan de andere zijde vereist dat ook een andere houding: consultants en projectleiders moeten actief het contact met de klant opzoeken. Niet alleen op de werkvloer, maar juist ook in de top. *Levelen* met de directie, noem ik dat. Een consultant moet durven een directiekamer binnen te stappen, praten met managers en directeuren. De klant heeft immers gekozen voor een andere manier van werken, dus dan is persoonlijke communicatie op alle niveaus van levensbelang, als smeermiddel. Problemen in de implementatie hebben meestal te maken met communicatie, dus door daarop te focussen kun je heel veel snelheidsverlies vermijden. In veel organisaties is het vaak *kromcommunicatie*.

Levelen betekent voor mij: elkaar beter begrijpen, met elkaar integreren. De consultant is mijn ambassadeur binnen de bedrijfsvoering van de klant. Hij staat voor een brede visie en moet dus veel meer doen dan zorgen dat het boeltje gaat draaien. Consultants mogen geen contactgestoorde *nerds* zijn. Als je achter je scherm blijft zitten, ga je ongelofelijk de boot missen.



Een vis begint te rotten bij de kop,
een organisatie bij de top.

Mijn droom bij een nieuwe klant is altijd dat zij er bewust voor kiezen om met hun voltallige directie- en managementteam naar Leusden te komen, om in ons eigen AFAS Theater de aftrap te doen. De algemeen directeur zal dan op ons podium staan en hun keuze voor AFAS toelichten aan zijn management. Ook directie en management van AFAS zijn hierbij aanwezig: samen delen is samen vermenigvuldigen. Dit is zo sterk, het succes begint in de top als daar daadkracht en draagvlak gecreëerd wordt. Wat is het een drama als directieleden pas aanschuiven als een project niet loopt en 'intelligent' gaan meepraten over de gedane zaken. Zonder enige vorm van interesse en verstand van zaken gaan ze hun oordeel vellen, soms ook nog in hun directiekamer waar geen enkele computer te vinden is.

Ik zie graag organisaties waarbinnen leiders met enthousiasme de toon zetten, zelf op het aambeeld slaan en oprecht betrokken zijn bij het project. Ze hoeven echt niet alle details te kennen, maar wel begrijpen wat het doel is. En bijvoorbeeld weten wanneer de software live gaat binnen hun organisatie. Mijn tip: vertrek altijd gezamenlijk vanuit het AFAS Theater en zet daar de toon voor een boeiende, uitdagende samenwerking.

Samenwerken door afstemming

Een integrale aanpak zorgt ervoor dat gegevens maar één keer hoeven te worden vastgelegd. Integratie is de oplossing waar we allemaal veel gelukkiger van worden. Laat de ingrediënten elkaar versterken en realiseer met elkaar een wonderbaarlijk smakelijk gerecht.

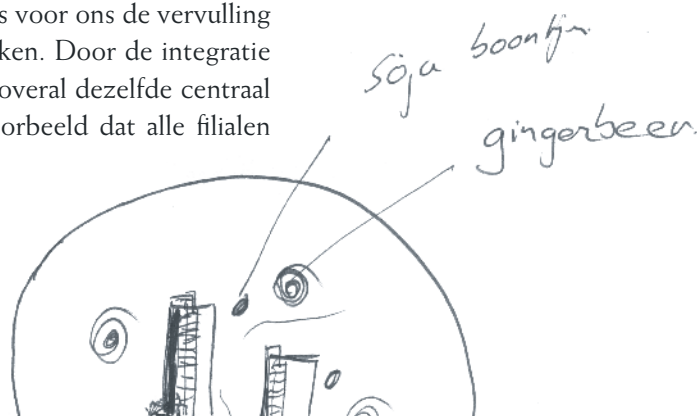
Om dat te illustreren neem ik u mee naar een relatief nieuwe relatie van ons, waar een koppeling van winkels naar backoffice gemaakt moest worden. Zeker geen slaperig bedrijf: TotaalBed, met hoofdkantoor annex distributiecentrum even buiten Zwolle. Verspreid in het land hebben ze 16 winkels. Zij hadden de wens om de kassa te integreren, met overal dezelfde centraal opgeslagen gegevens. We zijn over en weer fan van elkaar geworden.

Ik stel jullie graag voor aan Adriaan Jonker, manager ontwikkelingen & projecten. Hij begeleidde vanuit TotaalBed de implementatie van met name de module Logistiek van AFAS Profit, samen met een externe projectmanager en collega's. 'Lekker met de poten in de klei', zo voelde het om de processen bij TotaalBed te automatiseren, vertelt Adriaan. In de 16 winkels draait nu voor de gewone kassavoering – transacties, orders – de software van een partnerbedrijf van AFAS, dat gekoppeld is aan Profit. Dat pakket kan nu eenmaal geen winkeltje spelen en draait als backoffice op het hoofdkantoor. Hij laat een ingewikkeld schema zien: zo is het systeem hier ingericht. Het hoofdkantoor regelt voor de vestigingen administratie, marketing, personeel, logistiek en inkoop. Jaarlijks 'doet' het hoofdkantoor zo'n 25.000 leveringen rechtstreeks naar de consument. 'De orders schrijven we niet zelf, die komen binnen uit de winkels via de partneroplossing en Profit.' Schaft een klant alleen een kussentje aan, dan neemt hij dat natuurlijk direct mee. De kassabon arriveert ook in Profit te Zwolle en wordt dadelijk in het financiële systeem verwerkt. Bovendien regelt Profit dat de winkel niet zonder kussentjes komt te zitten. 'Voor ons echt een goed systeem, met vooral logistiek veel meer mogelijkheden dan vroeger. De integratie van kassa en Profit is voor ons de vervulling van een oude wens. Het is efficiënter werken. Door de integratie van alle onderdelen gebruiken we nu ook overal dezelfde centraal opgeslagen gegevens. Dat betekent bijvoorbeeld dat alle filialen

voor de 23.000 artikelen dezelfde prijzen hanteren, die ook corresponderen met die op de website. Vroeger hadden we nog wel eens voor één artikel drie verschillende prijzen: een in de winkel, een in de backoffice en een in de webshop. Dat moet je dan weer melden, uitzoeken, et cetera.'

Al vanaf eind 2005 keek TotaalBed uit naar een ander Profit-systeem. Eind 2010, inmiddels was de firma sterk gegroeid en de behoefte nijpender geworden, viel de keuze op AFAS plus partner. De koppeling van winkels naar backoffice werd tot dan toe node gemist bij TotaalBed; de vorige systemen draaiden nog ongekoppeld. Adriaan Jonker: 'De kassaoplossing sprak ons aan omdat we er zelf nog veel in konden inrichten en er meer functionaliteiten waren en AFAS was in onze ogen een partij waarmee we goed op één lijn zaten. Ik heb met een paar consultants van concurrenten aan tafel gezeten... dat wil je niet weten. Konden geen normaal gesprek voeren. Dat was met de AFAS-vertegenwoordigers wel anders. Die toonden zich meteen betrokken. Dat klikte. De prijs speelde ook mee, en Leusden is niet zo ver weg. SAP? Nee... te groot, teveel mogelijkheden en gekke dingen erin.'

Hij is fan geworden, vertelt hij. 'Een mooi product, Profit, dat je naar eigen zin zelfstandig kunt inrichten en afstemmen op de processen. Natuurlijk, consultants heb je nodig om uit te leggen hoe dingen werken en waarom je wel of niet voor iets zou kiezen, maar uiteindelijk bouw je het systeem zelf. Het dwingt je tegelijk na te denken over de werkprocessen. Het is een standaardpakket, maar door voorzieningen als de *vrije velden* toch erg flexibel. Je kunt zelf velden aanmaken en benoemen. Montagetijd, kleur – het is voor ons erg handig zulke gegevens aan een artikel toe te voegen.'





Het beheren en optimaliseren van de applicatie laat hij nu geleidelijk over aan de afdelingen. De implementatie deed hij met drie anderen, relatief weinig dus. 'Geen praatgroepen en overlegstructuren, dat scheelt tijd! Het nadeel was dat de mensen hier bij het live gaan alleen basiskennis hadden. Ze voerden uit wat we hadden voorgescreven en wisten nog niet waarom dingen waren zoals ze waren. De basis ligt er, nu is de tijd gekomen dat ze zelf kunnen leren de inrichting te verbeteren. Inmiddels, anderhalf jaar na het eerste live gaan, implementeren we personeels- en salarisadministratie. De basis ligt er, nu komen steeds meer de leuke dingen erbij.'

Maar er lag wel flink spanning op, in de eerste implementatiefase die gedurende het voorjaar van 2011 liep. Voor de zomer moest het systeem live, na het Pinksterweekend, een topperiode voor TotaalBed. En dat terwijl het voor AFAS de eerste retailklant was die op deze manier werkte, dus met een distributiecentrum en 16 gekoppelde kassa's. Voor het eerst was AFAS volop de eigen module

logistiek aan het benutten, een heftig leerproces. 'Dat wilden ze netjes doen omdat ze natuurlijk meer van zulke klanten ambiëren. Het was op een gegeven moment kritiek, maar ze gingen zwaar door de geplande dagen heen om het voor elkaar te krijgen. Er was een stuurgroep ingesteld met directieleden van TotaalBed, ikzelf en extra mensen vanuit AFAS. Die groep analyseerde de stand van zaken en oefende druk uit op AFAS intern en op de partnerleverancier om op de juiste momenten in de juiste richting te gaan en vaart te maken. Natuurlijk was ook soms sturing nodig voor de mensen van TotaalBed zelf en de externe projectleider. Ik oefende dan dus mede druk uit op mezelf, inderdaad. Uiteindelijk lukte het op tijd. We draaiden nog drie weken schaduw.'

Het waren mooie tijden, samen voor iets staan. De ervaringen met de consultants en de projectleider van AFAS waren positief. 'Ze stonden voor dezelfde opdracht en gingen net als wij voor de beste afloop, ook al zouden ze zelf na de implementatie weer naar een andere plek afreizen. Ze droegen altijd pak, hemd en das, wat bij Totaalbed totaal geen gebruik is. Bij ons gaat het informeel toe. Eén van de consultants liet al snel op zijn vaste dag, vrijdag, z'n pak thuis. De spijkerbroek beviel hem beter, hij maakte er een *Casual Friday* van. Wij konden hem dan heerlijk stangen door te zeggen: dat is waar ook, je projectleider komt straks.'

Een heel moeilijk moment herinnert hij zich nog wel: het overzetten van de orderportefeuille van het oude naar het nieuwe systeem. Andere gegevens waren te importeren, maar die 1.300 orders inclusief klantgegevens moesten er handmatig in. Adriaan Jonker: 'Dat was pizza's halen en met een grote groep de schouders eronder. Het moest tijdens het schaduw draaien voor elkaar komen. Heb ik me wel over verbaasd dat dit op deze manier nodig was, maar goed, we kwamen eruit.'

*Het gaat om de smaakbalans
in een gerecht...*



‘Alles in één systeem vastgelegd’

Bake Five

John Korse (44) is manager ict bij Bake Five, een organisatie van 15 zelfstandige industriële bakkerijen. Deze bedienen dagelijks de brood- en banketafdelingen van ongeveer 1300 supermarkten. John begeleidde de implementatie van Profit in het centrale kantoor te Leusden en bij de aangesloten bakkerijgroepen.

Hij heeft het menigmaal donker zien worden, gezeten achter de laptop, en weer licht ook, samen met wat mensen van AFAS, ook achter hun schermen. John Korse: ‘Nachten heb ik met AFAS-programmeurs aan de telefoon gezeten. *Hallo!* riep zo iemand, als ik in slaap was gesukkeld. Maar je gaat door, in een *flow*. Het moet. En die van AFAS zijn dan echt niet te beroerd om mee te doen. Als het moet gebeuren, dan zijn ze er. Dat heeft me erdoorheen gesleept. Ik heb een keer om twee uur 's nachts een noodkreet verstuurd, een mail naar vijftien mensen van AFAS omdat ik bij de inrichting van software tegen een probleem aanliep. Zo van: is daar nog iemand? Er kwamen tien reacties, allemaal om steun te geven. Het tekent de betrokkenheid. Natuurlijk, ik heb mindere momenten meegemaakt, maar zo'n hoogtepunt blijft je bij.’

Buren zijn het, in Leusden. Al sinds de start van Bake Five in 1997 is er verwevenheid met AFAS. De relatie is altijd goed geweest. En

zoals het tussen vrienden hoort, zegt John Korse, vertel je elkaar ook de waarheid. ‘Daar gaan de partijen goed mee om.’

Als groep kunnen bakkerijen makkelijker bij retailers terecht, vandaar dit samenwerkingsverband. Bake Five BV verzorgt voor de partners, vaak familiebedrijven, onder meer marketing, inkoop, verkoop, kwaliteitsbeheer, logistiek, facturatie en... automatisering. Eind jaren negentig nam AFAS, toen zelf in opbouw, het systeem van de coöperatieve voorganger van Bake Five over (Unisys). Later draaide ‘ertegenaan’ een eigen AFAS-maatwerksysteem, speciaal voor bakkerijen, maar vanaf 2007 was het hoog tijd voor een afscheid van de software uit de oertijd, hoeveel diensten deze ook had bewezen. AFAS ging naar een standaard pakket toe en bovendien was het omslachtig dat aangesloten bakkerijen op hun eigen locaties verschillende leveranciers hadden voor bijvoorbeeld klantadministratie en financieel beheer.

Een beetje maatwerk

Allemaal op één manier te werk gaan, op vijftien locaties en in de vestiging van Bake Five, met één geautomatiseerd systeem, alles geïntegreerd, dat was het idee. En het lag wel voor de hand dat AFAS dat zou gaan doen. ‘Complete integratie, alles in één systeem vastgelegd, relaties, producten, uren. Vanuit alle onderdelen en in alle lagen kun je alles gebruiken of hergebruiken, combineren en overzien.’ Een goede keuze, benadrukt John Korse. Om toe te voegen, na kort zwijgen: ‘Uiteindelijk wel.’



Eind 2007 begon het denkwerk en het overleg, eind 2009 ging de laatste bakkerij over. ‘Bakkerijen hebben een specifieke functionaliteit nodig: deeg, waar berekeningen en specificaties bij te pas komen die andere klanten niet inzetten. Die module heeft AFAS speciaal voor ons gemaakt, maar de ontwikkeling en het overleg daarover, kostte gedurende 2008 veel tijd. Wat konden we gebruiken uit het oude systeem, wat niet, et cetera. Voor de rest liften we maar wat graag mee met de standaard Profit-modules van AFAS; bij het oude maatwerksysteem moesten we alle ontwikkelingskosten zelf opbrengen. Dat hoefde nu niet meer.’ Niettemin, een deel maatwerk dus, van de kant van AFAS. Maar dat deden ze toch nooit? John Korse: ‘Bijna nooit. Ze wilden ons graag als klant houden. En het was niet uit pure liefde of zo, of vanwege de oude banden: ze zien er verkoopmogelijkheden in. Terecht, want inmiddels hebben ze ook andere bakkerijen als klant.’

Dikke paniek

Veel overleg, en daarna bouwen en testen, herbouwen, weer testen, alles om de bakkerijmodule rond te krijgen, met daarbij de integratie naar de andere Profit-modules. Voor John Korse waren de testbevindingen en incidenten nauwelijks meer te overzien. ‘Ik weet dan nog hoe dit soort projecten kunnen verlopen. Maar bij de

bakkerijen nam de nervositeit bij elk nieuw uitstel van de eigenlijke implementatie toe. AFAS zag net als wij dat sommige medewerkers het niet aankonden en schoof wat met mensen.’ Verder was er nog het opleiden van zo’n 250 bakkerijmedewerkers – maar tenslotte begon zij dan, de implementatie. Die zou in fasen gebeuren: om de week gingen een of twee locaties live. Het kantoor in Leusden was geen probleem, maar bij de eerste bakkerij, in Uden, ging het mis. Na een paar dagen stond alles geparkeerd.

Korse: ‘Dikke paniek. Er komen voortdurend elektronische orders binnen die naar de productieruimte moeten, die die orders later weer terugkoppelt; een bakkerij draait 24 uur per etmaal door. We maken dagelijks dagverse producten, de productie kan niet worden stilgelegd. Er ging meteen een batterij auto’s heen met mensen van AFAS die zich bij het team voegden dat zich daar al bevond, om de boel op gang te krijgen. Het lukte. Na uren.’

Hoe uitvoerig er ook was getest, het bleek maar weer dat test-situaties de werkelijkheid nooit helemaal kunnen nabootsen. John Korse: ‘Niemand had er echt schuld aan, en tegelijk iedereen, beide partijen.’

Streng tijdpad

Ongelukkig was het zeker, want andere bakkerijen hoorden van het malheur en gaven aan dat zij de beker liever aan zich voorbij lieten gaan. John en de AFAS-mensen stapten bovendien te snel over naar de volgende locatie; beter hadden ze de in Uden opgedane kennis zorgvuldig in het systeem kunnen verankeren om elders beter beslagen ten ijs te komen. Bovendien bleek in het vervolg geen bakkerijomgeving helemaal gelijk. Zo deden zich bij elke volgende stap nieuwe vertragingen voor. Dat alles betekende stress, zeker gezien AFAS’ strenge tijdpad. ‘Na de voltooiing van hun

Allemaal op één manier te werk gaan



klus bij Bake Five wachtten er weer andere verplichtingen. Continu was dat een gevecht: binnen het schema blijven, en als dat niet lukte, hoe toch ruimte creëren? Bovendien wilden ze niet teveel programmeurs op ons zetten omdat ze tegelijk andere trajecten hadden lopen. Als klant zeg je: niks mee te maken, het systeem moet werken. Ja, dan heb je wel eens een stevig gesprek.'

Vreemde eend

Achteraf roemt hij het AFAS-systeem, want het is allemaal goed gaan draaien. En ze hebben in de moeilijke tijden wel degelijk extra mensen ingezet. 'Maar hoe zal ik het zeggen, eh, het zijn optimistische planners. Hahaha, maar dat zijn wij ook. En dat is inherent aan elk ict-project, zeker in een omgeving als de onze. Ik denk niet dat AFAS andere klanten heeft waar de dingen zo complex in elkaar zitten. De meeste sluiten beter aan bij de standaard die zij promoten, wij zijn een vreemde eend in de bijt. Of ze dat wel eens gezegd hebben? Nee, maar je voelt dat wel.'

Medio 2012 heeft Bake Five nog steeds 'een bergje met wensen' liggen, hoe tevreden ze er in het algemeen ook zijn. 'Het komt niet altijd goed uit als wij wat willen. De focus ligt, en dat begrijp ik ook wel, bij de reguliere klanten, de standaard. Ze kunnen niet meteen een blik programmeurs opentrekken als het de reguliere klanten niets oplevert. Dan krijgen wij een nee te horen.'

Het is dan zaak nog eens kritisch te kijken of het verlangde niet op een andere manier te organiseren valt, of misschien, nader beschouwd toch niet per se nodig is. Een enkele keer komt er een 'helaas, dat doen we niet' terug terwijl het om iets gaat wat Bake Five van wezenlijk belang acht. Dan zoekt John Korse het bij de buurman hogerop. 'Er blijkt dan altijd wel weer een uitweg. Zo zijn ze ook wel weer.'

Paal en perk

Uiteindelijk, in november 2009, waren alle bakkerijen toch echt live. Er was nog veel werk te doen, immers heel wat knelpunten hadden de mannen voor zich uit geschoven. Hier en daar was er daardoor extra werk voor de bakkerijmedewerkers, jammer, want dat betekende extra personeelskosten. 'Het was nog een lange weg om dit allemaal weg te werken. Dat AFAS niet meer bij alles wilde meedoen kan ik enerzijds begrijpen, ze moeten paal en perk stellen. Aan de andere kant wil je als klant het maximale.'

Een paar collega's hanteren nog altijd het adagium 'dit hadden we nooit moeten doen', de overgrote meerderheid is tevreden. 'Er

'Iedereen
moet dezelfde
kant op'

zijn diverse voordelen bereikt, zo is het gewoon. klantadministratie, financieel, HRM/Payroll, het is allemaal even goed. Het onderdeel logistiek in Profit is voor een logistiek georiënteerde organisatie als de onze nog wel een zorgenkindje. Die module kan nog niet alles aan. Volgens mij hebben ze een goed

inzicht in wat ze wel en niet kunnen, vandaar dat ze ook partners zoeken ter aanvulling van hun eigen product.'

En positief zijn ze allemaal, de mensen van AFAS. 'Mooi om te beleven, hoor. Soms heb ik het moeilijk gehad, maar mede door de houding van deze partner kwam stoppen niet in me op. Die enorme drive! Een enkele keer komt het wat popi-jopi over. Roepen dat je het allemaal beter weet, maar dan werken dingen niet goed. Dat is hinderlijk. Dat blij... hebben ze allemaal. Degenen die het niet hebben lijken via een zijdeur te verdwijnen. Vind ik een goed beleid, iedereen in zo'n bedrijf moet dezelfde kant op.'

Maar Bake Five had ook zelf meer mensen op het project moeten zetten, geeft John Korse toe. 'Dat is de les die we hebben geleerd. Maar al heb ik het even zwaar gehad, de slotsom is positief.'

samen ben je sterk



‘Alles is geautomatiseerd, tot de broodjes aan toe’

AZ

Patrick de Wit (39) is financieel controller bij AZ, Betaald Voetbal Organisatie (BVO) in Alkmaar. Sinds 2010 is AFAS Software hoofdsponsor van de gerenommeerde eredivisieclub. Patrick de Wit was (mede)verantwoordelijk voor de invoering van software op de burelen van de organisatie.

Kundige mensen hoor, de consultants van AFAS. Ze dachten goed mee, en wisten alles van grootboeken en cockpits, maar het was wel eens lachen. Zo had je Bob, die ook tijdens de lunch zo enthousiast aan het praten was dat hij vergat waarom je doorgaans met z'n allen aan een lunchtafel gaat zitten. Hee Bob, we moeten weer aan het werk, zei Patrick de Wit na een halfuur. ‘Zat ie me stomverbaasd aan te kijken, hij moest z'n eerste broodje nog smeren.’

Als financieel controller beheren Patrick de Wit en medewerkers alle geldstromen in de organisatie, afkomstig van bijvoorbeeld

kaartverkoop, horeca of tv-rechten. Zij zorgen voor de jaarrekening en rapportages voor de directie en de Raad van Commissarissen. Hij werkt al dertien jaar voor de trots van Alkmaar en de Zaanstreek en maakte nogal wat mee. Zo betrok de club, in 1998 uit de eerste divisie teruggekomen, in 2006 een modern stadion, om in 2009 zelfs landskampioen te worden. In hetzelfde jaar stortte het imperium van sponsor DSB Bank in. De club slaagde erin financieel gezond te worden, al kostte dat een paar jaar van sanering en herstel. Sinds augustus 2010 heet het stadion naar hoofdsponsor AFAS. ‘Het moet het grootste buurthuis van Alkmaar worden’, zo schetst De Wit de rol die AZ in de regio ambieert.

Een thuis voor supporters, maar ook voor sponsors. AFAS en AZ zagen wel wat in elkaar en in augustus 2010 kreeg de samenwerking zijn beslag. De BVO werkte met Exact Software, maar het zal niemand verbazen dat daar spoedig een einde aan kwam. Pogingen om het systeem – financieel en salarissen – op 1 oktober live te laten gaan en alle mutaties vanaf 1 juli in Profit te importeren liepen spaak. Patrick de Wit: ‘Er waren gewoon teveel mutaties en we liepen tegen problemen op. We gingen op 1 januari 2011 live met een geheel schone lei. Nog drie maanden hebben we met het oude systeem schaduw gedraaid, omdat salarissen bij een BVO zo'n groot deel van de totale kosten uitmaken. Bij AZ hebben we circa 500 medewerkers. Zo bouwden we veiligheid in.’

Tieren

Eigenlijk was Patrick de Wit best tevreden over de voorganger, maar in het gebruik bleek geleidelijk dat hij er als controller met

‘Het grootste buurthuis van Alkmaar’



Profit in een aantal opzichten op vooruit ging. Vooral in analyses en rapportages was het systeem flexibeler. In juni 2011 vond ook de implementatie van de klantadministratie plaats.

Wel was het aanvankelijk wennen voor iedereen. Het zag er allemaal zo anders uit. 'Zeker bij mij op de financiële afdeling liepen nog wel eens mensen te schelden en te tieren. Hoe werkt dit nou weer? Dat had z'n tijd nodig. Ik heb een keer een man van AFAS, die duidelijk heel veel van de software en van salarisadministratie wist, koppie-koppie hoor, moeten uitleggen dat hij toch zijn aanwijzingen voor onze administrateurs een niveautje en een tempootje lager moest brengen. Inmiddels hoor ik allang geen klachten meer.'

Soms moest De Wit wel sparren, want dan wilden de consultants naar zijn zin wat te snel. 'Dat is consultants eigen. Ze hadden het al over stap drie, terwijl wij eigenlijk eerst stap één goed wilden afronden. Ook in de fase waar ik het eerder over had, waarin we met terugwerkende kracht live zouden gaan, moest ik er stevig tegenaan. Maar al gauw zag ook de andere kant, AFAS dus, in dat we dat traject moesten stoppen.'

Showcase

Daar kwam bij dat AFAS' salesafdeling AZ graag als showcase wil gebruiken voor andere potentiële klanten, met name BVO's. Vertegenwoordigers van clubs en bedrijven kunnen in de AFAS *business room* op schermen zien hoe de club en de partner de processen hebben georganiseerd. Dat resulteerde aanvankelijk in een zekere druk om de implementatie sneller te laten gaan dan Patrick de Wit en

zelfs de consultants aankonden. 'De salesman liet het liefst gisteren iets draaien, want morgen wilde hij het laten zien. Dan wisten wij nog niet eens dat die functionaliteit bestond, bij wijze van spreken.'

De rol als showcase gaf ook weer bepaalde voordelen. 'We hebben als AZ een, laat ik het zo zeggen, mooie korting gekregen op het pakket. Een enkele keer kwamen consultants er bij de implemen-

tatie niet uit en dan wilden ze bij AFAS, omdat het om AZ ging, er nog best een programmeur op zetten. Je weet nooit precies hoe die dingen zich afspelen tussen consultant en programmeur, maar zo verliep het wel. Dat voorrecht hebben wij dan als publicitair interessante voetbalclub... Dat zou bij Exact Software niet gebeurd zijn. Dat is een wereldwijd bedrijf. AFAS, daar sta je dichterbij.'

'Salarissen zijn in het voetbal een groot deel van de totale kosten'

Twee schermen

De eerste keer in Leusden vroeg Patrick de Wit zich af: waar ben ik beland? 'Dat ging ver. Daarbinnen is alles geautomatiseerd, tot de broodjes aan toe. Leuk allemaal, maar binnen AZ zie ik deze dingen niet zo gauw gebeuren. Ze sturen er bijvoorbeeld erg op dat we hier in het stadion werken met twee beeldschermen, zoals ze zelf doen. Dat schijnt voor de productiviteit beter te zijn. Wij doen dat hier nog niet, dat is een keuze; dat betekent bijvoorbeeld dat we bij het online raadplegen van de kennisbase van AFAS continu een scherm moeten afsluiten en een ander openen, en weer terug. Heel vervelend. Die base, en trouwens alle software, gaat ervan uit dat je met twee schermen werkt. Ze willen dat niet anders inrichten. Neem dan dat tweede scherm, zeggen ze tegen de klant. Vind ik wel een nadeel.'

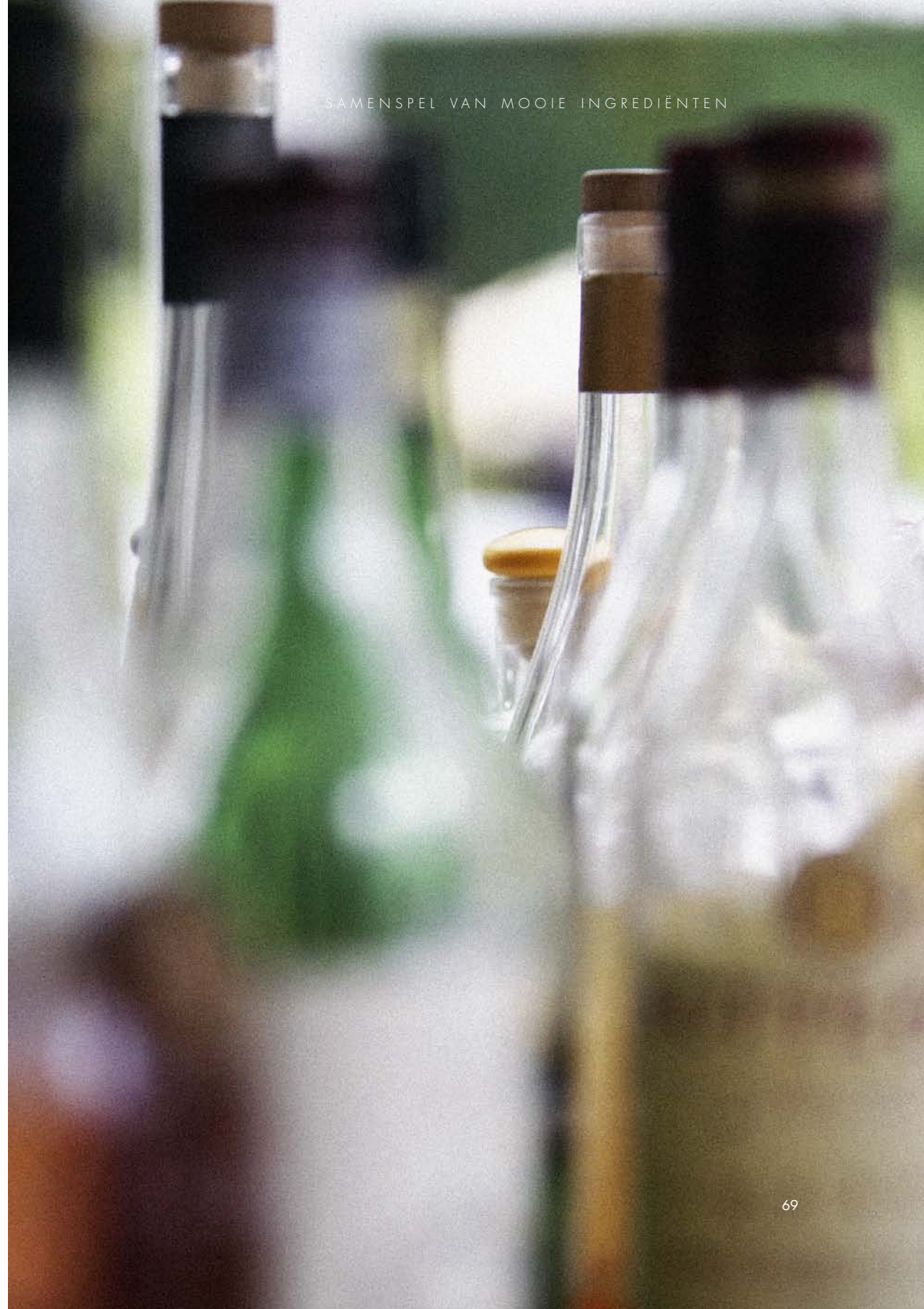
Andere clubs kunnen zien hoe AZ de processen heeft georganiseerd

Hebben ze eenmaal een dergelijke visie, dan zijn ze 'best dwingend', vindt hij. Ook wel weer begrijpelijk, want zelf weet hij dat medewerkers sterk geneigd zijn vast te houden aan oude patronen, of die nu optimaal functioneren of niet. Soms moet je iets erdoor drukken, anders blijf je hangen. 'Of ze hier komen, die dubbele schermen? Ik sluit het niet uit. Maar papierloos gaat het kantoor van AZ niet worden, wat AFAS eigenlijk voor ogen heeft. En de secretaresses blijven ook, die hoeven van mij niet te verdampen. Ze doen dingen die de software echt niet kan overnemen.'

Dat ze bij de sponsor niet alleen een visie op software en bedrijfsprocessen hebben, maar ook op zichzelf, is Patrick wel opgevallen. 'Ze vinden zichzelf best goed, dat gaat soms nogal ver. Ik ben laatst met mijn gezin naar het AFAS Sprookjesconcert (een spektakel met 25.000 toeschouwers) geweest, in Gorinchem, met een musical en activiteiten voor kleine kinderen. Heel erg leuk geweest. De algemeen directeur van AFAS deed als prins even mee in de voorstelling. Hij zei tegen de kinderen: *Als jullie pappa's en mamma's nog meer met AFAS gaan werken, hebben ze nog meer tijd voor jullie!* Dat werkte op de lachspieren.'

Integratie

Het kan natuurlijk niet zo zijn dat een andere BVO de zaken beter voor elkaar heeft dan AZ, dus van stilstand is geen sprake. 'Steeds een stap voorblijven, hè. Er komt nog veel meer AFAS aan. Allerlei processen lopen we door om te zien of ze ondergebracht kunnen worden. Eh ja, het woord AFAS kom je hier nogal eens tegen... Een zegen, maar ik moet eerlijk zijn, hadden we de voorganger aangehouden dan waren we niet ten onder gegaan. Het voordeel is vooral dat we nu meer processen binnen een pakket hebben zitten. We zijn met Profit bezig, de horeca brengen we in het pakket onder, ook receptionistes zullen ermee werken. Een totale integratie van alle bedrijfsprocessen, daar gaat het eigenlijk om.'





Kwaliteit levert meerwaarde

derde gang

SIMPEL

Gepocheerd henne-eitje, Oscietra kaviaar en La Ratte aardappel

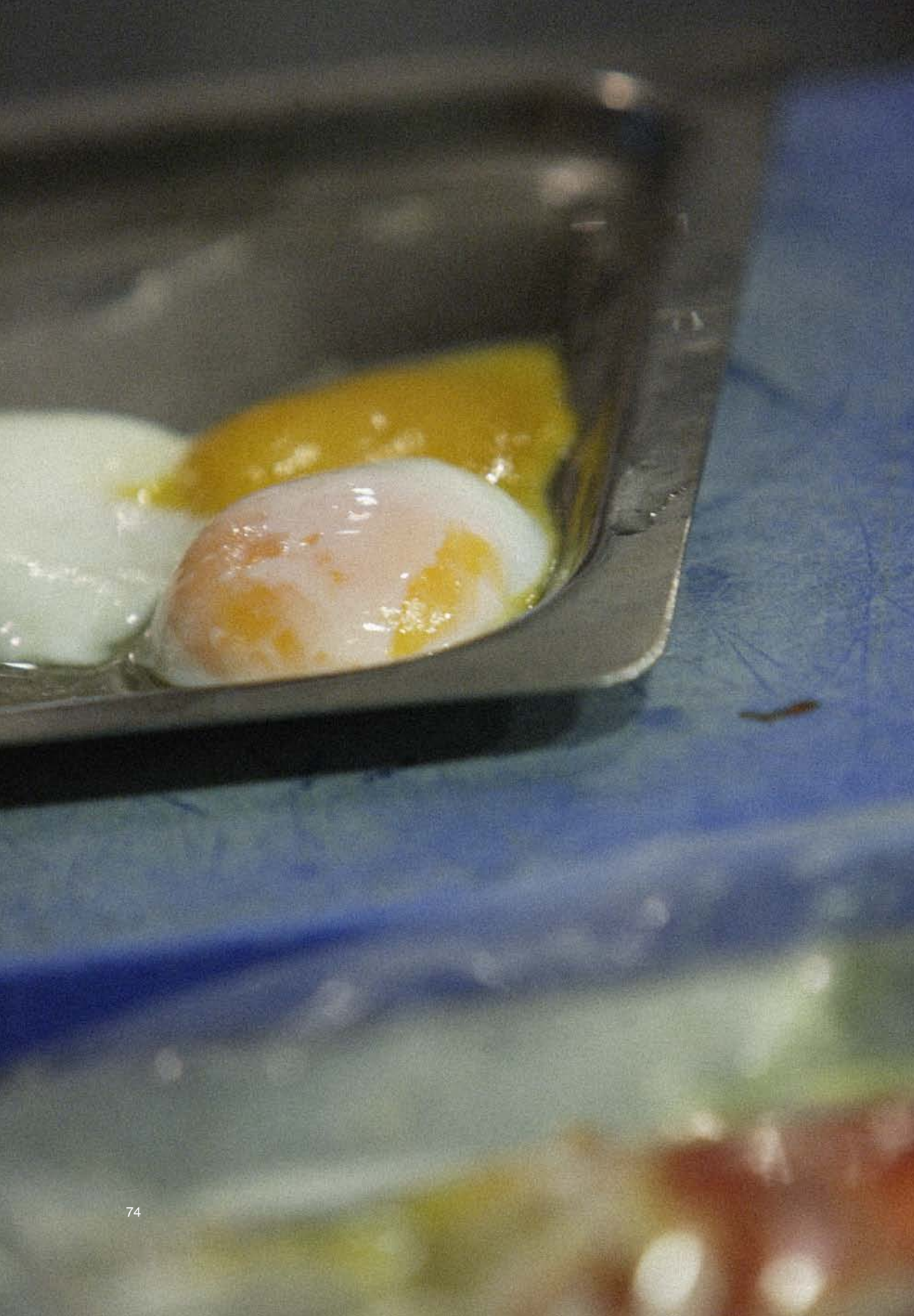
De basis is een mousseline van La Ratte aardappel (een Franse aardappel die het 'rouge' predicaat heeft). Deze aardappel is uitermate geschikt voor een mooie mousseline.



De aardappels worden geschild en gaar gekookt. Vervolgens door een haarzeef (een erg fijne zeef) duwen en met een klein scheutje gekookte melk glad roeren en opmonteren. Met koude boter luchtig roeren, totdat er een mooie puree ontstaat. Het kookvocht van de aardappel zeven en daar 1/3 deel witte wijn aan toevoegen. Een eetlepel crème fraîche en een paar druppels Japanse wijnazijn (de gezoete versie) toevoegen. Vervolgens op smaak brengen met zout. Niet te zout, omdat de kaviaar ook gepékeld is.

Het henne-eitje in de schil 120 minuten garen op 62 graden (of pocheren). Daarna in een bak met ijswater leggen.





De gel van wodka: 1 gram agar agar op 1 dl Belvédère wodka. De agar oplossen in de wodka en laten afkoelen. Vervolgens in een blender glad draaien tot een gel.

De opmaak: de mousseline in een diep bord scheppen en hierop een toefje crème fraîche. Hierop het eitje, dat superzacht is (lobbig) en daar bovenop de gel van wodka. En als laatste de Iraanse Oscietra-kaviaar, met daaromheen de schuimige saus van aardappel dresser.



*1 henn-eitje
La Ratte aardappel
1 dl Wodka (Belvédère)
10 gr Oscietra kaviaar
crème fraîche
paar druppels Japanse wijnarzijn*



Meerwaarde is de kers op de taart

Toen ik voor het eerst De Hoefslag in Bosch en Duin binnenkwam, had ik meteen een lekker gevoel. Comfortabel. Ik voelde me thuis, hoewel zo'n sterrenrestaurant natuurlijk best een formele en zakelijke uitstraling heeft. Dat is een kwestie van beleving. Klanten willen verrast worden, ze willen de meerwaarde voelen. Dat is het verschil tussen een gewone eettent en een topzaak.

Pure smaken maken het verschil. De kwaliteit van een hoogwaardig ingrediënt proef je altijd terug. Een topchef als Karl kiest daarom altijd voor de betere optie. Maar proef je het verschil nou echt? Natuurlijk, als je maar een antenne hebt voor de meerwaarde van kwaliteit. Het verschil kun je gewoon proeven.

Als het gaat om recepten voor succes, is het helemaal niet zo lastig om duidelijk te maken waar de meerwaarde zit. Het is geen magie, je kunt het zelf bedenken. In mijn beleving is meerwaarde gewoon te berekenen. Als je de bekende aanpak afzet tegen de voordelen van een vernieuwing, dan moet direct duidelijk zijn waar de toegevoegde waarde in de nieuwe situatie zit. Meerwaarde is heel concreet en in euro's uit te drukken.

De komende jaren zal de vergrijzing toenemen. We moeten dus met minder mensen hetzelfde werk doen. Allemaal nog harder gaan werken? Ik denk dat we onze productiviteit per medewerker moeten laten stijgen. Als het tijd bespaart, levert een systeem meerwaarde. Hetzelfde geldt voor het verlagen van de werkdruk. Geeft het overzicht en inzicht? Duidelijke meerwaarde levert commitment op bij de medewerkers en dat helpt ook bij een leukere implementatie. Meerwaarde kan schuilen in allerlei eigentijdse toepassingen. Dat kan de digitale loonstrook zijn, of een digitale onkostendeclaratie. Zodat je niet meer met allerlei formulieren het bedrijf door hoeft. Denk aan een volledig digitaal projectdossier. Of misschien nog praktischer: een workflow inkoopfactuur met automatische boeking in financieel.

Als we praten over meerwaarde, hebben we het in feite over de *Return on investment* (ROI): wat komt er terug uit de investering in een beter systeem. Onze consultants zullen aan de klant steeds laten zien hoe de gemaakte keuze voor verandering uitpakt en op welke punten er bespaard, vernieuwd en verbeterd wordt. We becijferen steeds weer dat er kilo's papier verdampen en allerlei nutteloze handelingen geschrapt worden. Dat soort slagen moet je dan wel in geld durven te vertalen. Mijn mensen laten de klant zien waar de winstpunten zitten. Dat kan in kleine dingetjes zitten, die opgeteld fors uitpakken. Neem bijvoorbeeld de switch van papieren loonstroken naar digitaal. Stel, een bedrijf heeft 500 loonstroken, die maand na maand moeten worden uitgeprint en gedistribueerd. Dus 500 keer printkosten, 500 vel papier, 500 keer een nette envelop eromheen, in de meeste gevallen een postzegel erop. Ik maak me sterk dat alleen al de directe kosten van zo'n geprinte loonstrook op 2 euro liggen. En dan heb ik het nog niet eens over de arbeidskosten van de klus. Ook weinig interessant werk, trouwens. Dit bedrijf kan dus alleen al duizend euro per maand besparen door de loonstroken

digitaal te verspreiden. Dat is €12.000,- per jaar. Terugverdienen is soms zo makkelijk!

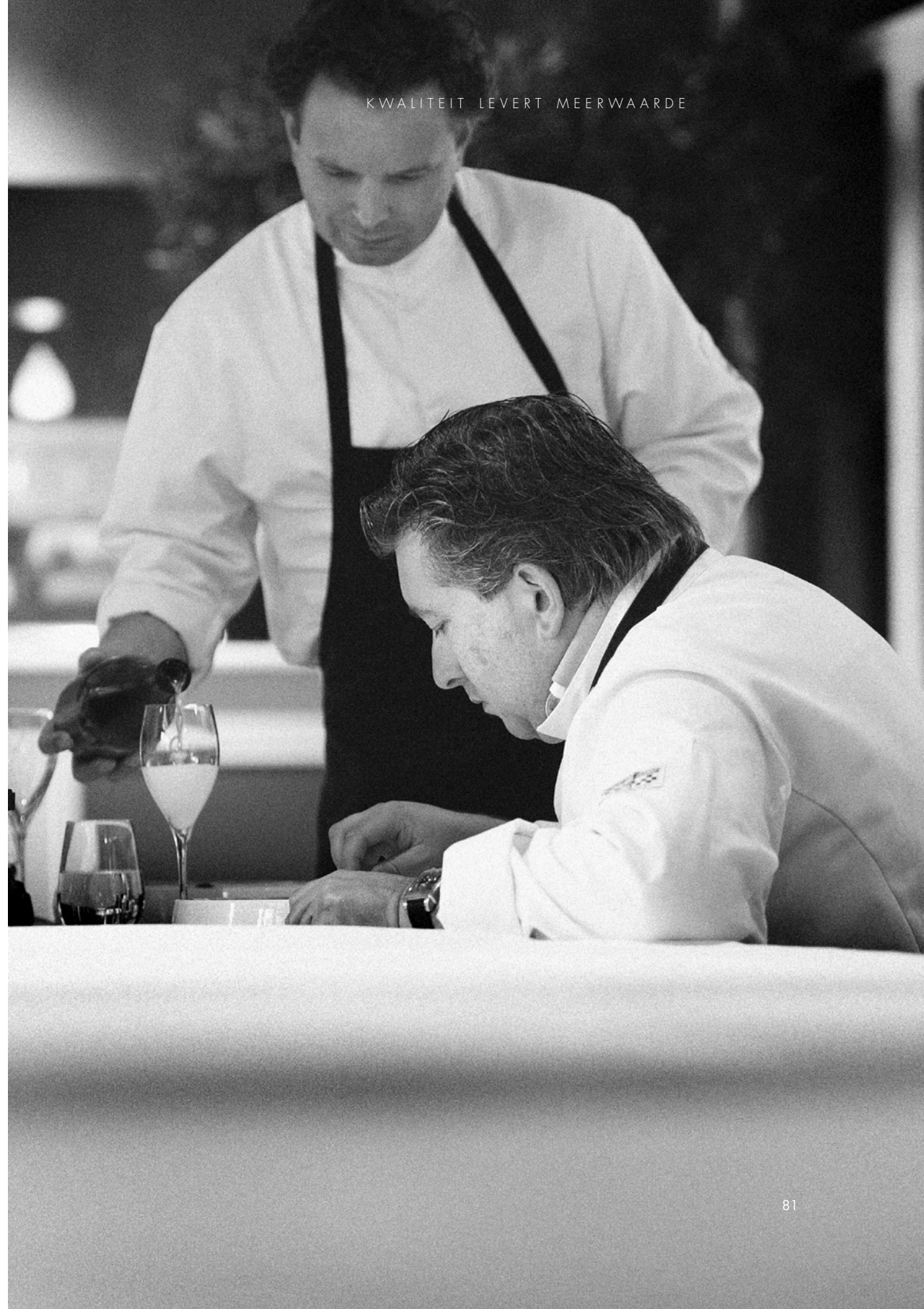
Als ik Karl zo'n mooi gerechtje zie opmaken, valt bij mij meteen het kwartje: beleving heeft ook alles te maken met presentatie. Je kunt de meerwaarde enorm vergroten door een goed verhaal en een aantrekkelijke vormgeving. Durf de kers op de taart te zetten, zeg ik dan. Hoewel Karl daar volgens mij heel andere trucjes voor heeft.

Het gaat in mijn business dus niet alleen om het uitvoeren van een fantastische implementatie en precies te doen wat in het plan staat. Dat is de basis, maar dan smaakt het nog nergens naar. Je moet bij het uitrollen van een automatiseringstraject ook aan marketing doen. Het project moet smoeel krijgen, op de agenda komen, de betrokkenen moeten het gaan beleven. Een enthousiaste klant gaat er in zijn omgeving over spreken. Dat soort effecten wil ik najagen en ik stimuleer mijn mensen ook steeds om de binnenwereld van een project naar buiten te keren. Maak foto's of filmpjes tijdens je bezoek, maak er een verslag van en publiceer het op de website. Klinkt simpel, maar het werkt als een tierelier. Zeker als je het verder uitvergroot via de social media. Maak extra links naar het verslag via je Twitter, Facebook en LinkedIn. Die klant gaat zo'n verslag aan allerlei mensen laten zien, want hij staat zelf op de foto's. Op die manier wordt een saai verhaal over een nieuw systeem een boeiend avontuur. Dan wordt de wereld van een implementatie groter en wordt ook de relevantie van de hele operatie duidelijker. Het gaat niet om het installeren van het zoveelste computerprogramma, we hebben het hier over een cruciale verandering in de bedrijfsvoering. Dit gaat over visie en urgentie.

*Kaas is dan wel
heel kostbaar maar
qua smaak veelal
niet te evenaren.*

Toen ik onlangs mijn nieuwe auto mocht ophalen bij de dealer, werd ik zwaar verrast door het feestje dat was georganiseerd. Toen ik binnenkwam, werd ik begeleid naar mijn nieuwe auto die onder een laken stond opgesteld. Bij de auto stond een fles champagne op een tafeltje, met iets lekkers erbij. Met mijn partner mocht ik daar plaatsnemen. De verkoper vertelde wat we gingen doen. Allereerst het laken van de auto afhalen, om vervolgens het glas te heffen. Ik kreeg nog een persoonlijke toelichting op een aantal nieuwe functionaliteiten, om daarna met een kistje wijn, een doosje bonbons en een grote bos bloemen de showroom uit te rijden. De auto had ook buiten kunnen staan en de sleutel had netjes kunnen klaarliggen. Waar zitten de verschillen? Het draait allemaal om beleving...

Mensen willen bij successen horen. We maken er een succes van en we betrekken de klant in het succes. Als we klaar zijn, vertrekken we niet met stille trom. Overgaan tot de orde van de dag kan altijd nog. Ik wil een mijlpaal. Daarom wil ik opleveringsfeestjes zien. Als het moment van decharge is aangebroken, kan de klant zelfstandig gaan draaien. Zo'n moment moet je vieren. Doe dat feestelijk, met zoveel mogelijk mensen die erbij betrokken zijn geweest. Alle teamleden, liefst inclusief de mensen die met het systeem gaan werken. Maar ook met het managementteam, de directie, de raad van bestuur, voor mijn part ook de raad van toezicht. Sleep ze er aan de haren bij en laat niet los. Zorg voor taart, champagne, een mooie pen en verras de klant. Want de oplevering is een feestje dat communiceert hoe belangrijk deze nieuwe stap is. Het mooie is dat je het belang van de implementatie op dat moment heel concreet kunt maken. Soms sta je tijdens zo'n opleveringsfeestje te praten met directieleden die amper wisten wat het project precies inhield. Juist op zo'n finaal moment grijp ik de kans om de meerwaarde duidelijk te maken.





Af en toe wat afstand van jezelf nemen

Pon

Charles Amkreutz (34) is manager van het HR ServiceCenter binnen Pon. Dat verzorgt voor bijna 4.500 medewerkers in Nederland de personeelsadministratie en de salarisverwerking. Het familiebedrijf is een internationale handels- en serviceorganisatie met een grote diversiteit aan activiteiten op het gebied van mobiliteit (van auto's en vrachtwagens tot fietsen). Charles Amkreutz begeleidde de implementatie van de modules personeelsadministratie en Payroll van AFAS Profit.

Het eerste half jaar na de ingebruikname van AFAS, centraal voor het hele concern bestaande uit dertig bedrijven met 4.500 medewerkers, kreeg de 15 man sterke ploeg van Charles Amkreutz 150 telefoontjes per dag te verwerken. 'Medewerkers die hun wachtwoord niet meer wisten als ze online hun eigen gegevens in wilden zien. Er was geen knop 'wachtwoord vergeten'. AFAS vond dat niet nodig, ze konden toch bellen?' Een geweldig pakket – aan de achterkant, zegt hij. Voor het HR ServiceCenter zelf. De basis is solide, een belangrijke meerwaarde. Een deel van de processen

verloopt nu aanzienlijk eenvoudiger, aangepast als ze zijn aan de AFAS-standaard. Maar het duurde anderhalf jaar voor het met 'de voorkant' wat beter werd.

Werkwijze veranderde radicaal

Sinds 1 januari 2011 draait AFAS bij Pon op een centrale server in Leusden; voorheen functioneerde het al decentraal bij 15 van de 30 BV's die vaak zelf ook weer meerdere vestigingen hebben. AFAS was dus al bekend en er vond vooraf niet echt een uitgebreid vergelijkend onderzoek plaats. Charles Amkreutz: 'We keken wel informeel om ons heen. Maar we hadden geen tijd voor een tender en probeerden er met AFAS uit te komen, wat snel lukte. Hier zit overigens ook een kneuterig element in: de importeur Pon's Automobielhandel, een van onze grote bedrijven, zit net als AFAS diep in Leusden. Voetbal, sinterklaasfeestjes, overal zie je AFAS. Geen hard argument, maar nabijheid speelt mee.'

Vrij vlot

Niet alleen werkten op 1 januari 2011 alle 'entiteiten' van het Pon-concern opeens in één systeem, bovendien veranderde voor Charles Amkreutz de werkwijze radicaal. Vanuit alle delen van het land kwamen de medewerkers die de decentrale systemen hadden beheerd naar Leusden om daar deel te gaan uitmaken van het centrale team, het HR ServiceCenter. Dat was voor iedereen een grote verandering en die had even tijd nodig.

Maar al met al ging het vrij vlot. Het systeem van AFAS speelde hierin een rol. Amkreutz: 'De component waarin mijn medewerkers werken, de achterkant, is goed, daar zijn geen andere woorden voor. Het systeem beheert de contracten en salarissen soepel en

Uiteindelijk gingen de ogen open

effectief. Ik denk dat het daarin het beste pakket van Nederland is. Iedereen, ook een paar medewerkers die aan een ander pakket gewend waren, kon al snel uit de voeten met AFAS. De basis van salarisverwerking moet goed zijn, en dat is ie ook.'

Iets anders lag het, in 2011, met de voorkant, de schil van het systeem. De webinterface die 4.500 medewerkers in staat stelde online de eigen gegevens in te zien, verlof aan te vragen en het loonstrookje te bekijken. ProfitWeb (intranet van AFAS), dat binnen Pon MyHR heette. 'De menustructuur was voor de medewerkers die er hooguit eens in de drie maanden een bezoek brachten, onbegrijpelijk. Er verschenen bij het aanvragen van verlof voor parttimers getallen in beeld waarvan ze de bedoeling niet begrepen. Van AFAS kwam het argument: wij gebruiken het toch ook? Ja, acht uur per dag. Dat is een verschil. Een ander argument: als ze het niet snappen, dan kunnen ze het toch vragen? Nee, niet in een omgeving als de onze.'

Bij alle waardering voor het fundament van het systeem maakte zich van Charles Amkreutz soms een lichte wanhoop meester. 'Het werkt toch, zeiden ze steeds. Ik zei: nee, verplaats je in ons, het werkt niet. Het waren superbegrepen mensen, wat ik heel mooi vond. Maar de AFAS-software was onfeilbaar. Net als wanneer wij een Audi zouden verkopen, roepende: die gaat nooit kapot. En zouden zeggen, als de klant toch langs de kant van de weg staat: kan niet. Moet aan u liggen.'

Na een jaar heeft AFAS, vertelt hij alvast, ruiterlijk erkend dit alles onderschat te hebben. 'Niet onbegrijpelijk op zichzelf. Vijf jaar geleden was AFAS nog bij wijze van spreken de boer op de hoek,

nu is het een grote speler. Het succes heeft ze ingehaald. Het online systeem, ProfitWeb, was geschikt voor de kruidenier met acht medewerkers; als die een vraag hadden kwam het wel goed. Wij hebben 4.500 medewerkers op tientallen vestigingen met wisselende arbeidsvoorwaarden en regelingen. Die kun je niet stuk voor stuk gaan uitleggen hoe je met de knopjes en de menu's om moet gaan.' En dan was er dus nog die knop 'wachtwoord vergeten' die ontbrak bij AFAS. *Dan bellen ze jullie toch.*

Amkreutz: 'Iedereen wilde AFAS-software, ze waren succesvol, de omzet steeg, dus wat wilden wij van Pon nou eigenlijk? Zo was toch wel de houding gedurende de periode van januari 2011 tot januari 2012. Eigenwijs, en deels heb ik daar ook wel begrip voor. Je brengt een standaard systeem en daar wil je aan vasthouden. Als je doorvroeg bleek echter dat al die klanten werkten met de achterkant en dat wij een van de eerste grote afnemers waren die met ProfitWeb van wal staken. Ik hield de mensen van AFAS bijvoorbeeld voor dat zo'n online inlogsysteem er een beetje uit moet zien. De moderne tijd, hè. De mensen zijn gewend aan mooie, toegankelijke interfaces. Zet ze niet iets voor dat aan zeven jaar geleden doet denken. Daar begrepen ze niets van. *Waarom moet dat er goed uitzien? Als het maar werkt.*'

Als gezegd, uiteindelijk gingen de ogen open. 'Ze zijn dan wel zo dat ze meteen vol voor een goede oplossing gaan. Binnenkort rollen



we bij Pon een nieuwe versie uit met Profit, die al veel van de problemen die wij hebben ondervonden wegneemt. Ziet er ook beter uit. Er zit nu een button ‘loonstrook’ in, waar voorheen zes klikken voor nodig waren. Mooi, maar het heeft anderhalf jaar gekost.’

Dat brengt hem op het publieke optreden van de algemeen directeur van AFAS, Bas van der Veldt, die hij ‘absoluut inspirerend, totaal eigenwijs’ noemt. ‘Hij is zowat een BN’er geworden inmiddels, en heeft het voortdurend over innovatief zijn en voorop lopen.

Gas geven

Lovend blijft hij over de ‘totale bevlogenheid’ van de AFAS-mensen. ‘Voorbeeldig. Toch zouden ze soms even afstand van zichzelf moeten nemen en iets meer nadenken over de impact van een en ander op de klant. Af en toe gas geven en aansluiten bij de realiteit van de dag, de wensen van de markt. Met alle begrip: AFAS verkoopt een standaard pakket voor een heel redelijke prijs, en móet wel eigenwijs zijn. Maar 2016, kom op. De vraag die ik nu heb gesteld is dan alweer achterhaald. Softwareontwikkeling is complex, natuurlijk. Maar wat je nu hebt zou moeten voldoen voor nu en je zou met een leverancier al in gesprek moeten zijn over wat op een termijn van een of twee jaar nodig is. Weliswaar komt er nu de update, Profit, een eerste stap voorwaarts, maar eigenlijk lopen we nog achter de feiten aan.’

De basis klopt, herhaalt hij, daar werken ze goed mee bij Pon. ‘Ging er in die anderhalve jaar een keer iets fout, dan lag dat aan onszelf. Ik heb vertrouwen in dat pakket.’

‘Absoluut inspirerend, totaal eigenwijs’

De meerwaarde van inzicht

Jeugdsportfonds

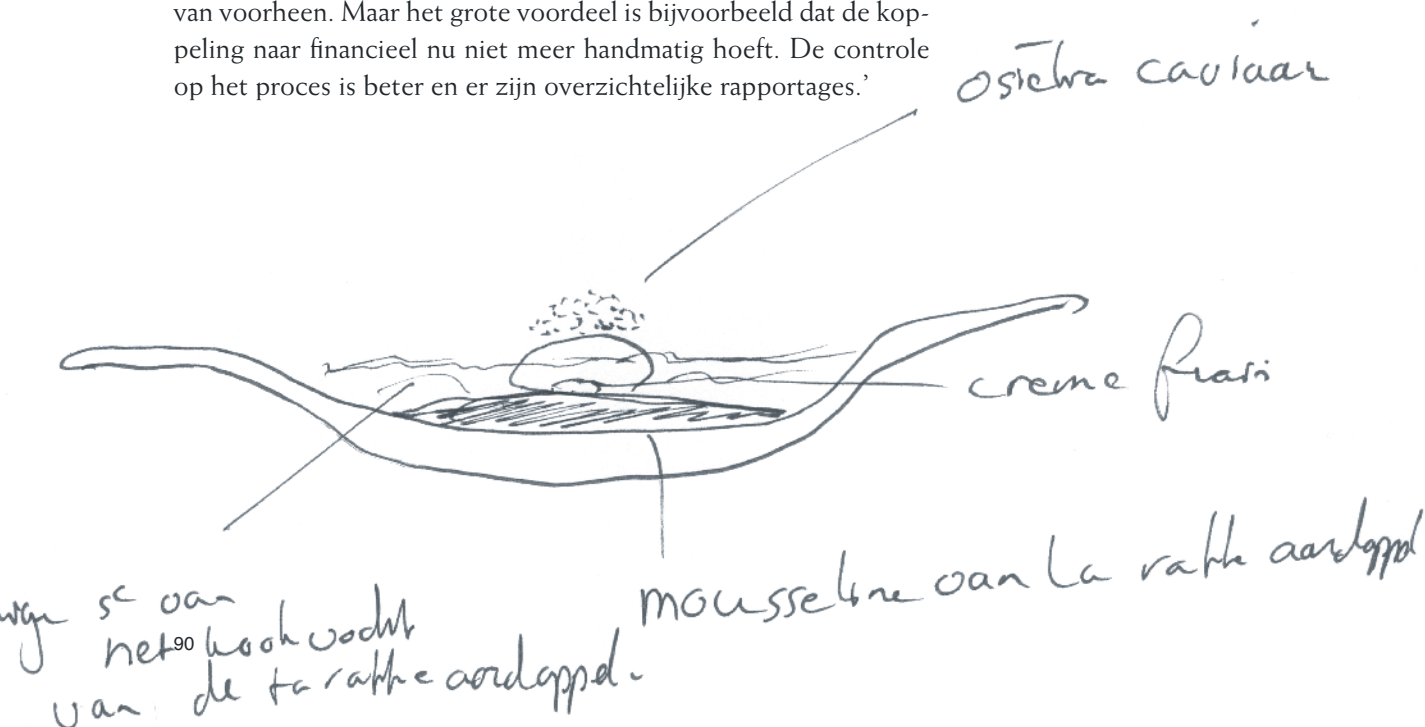
Voormalig toptafeltennisser Trinko Keen (41) is directeur bij het Jeugdsportfonds Nederland (JSF). Deze organisatie vormt samen met de 32 lokale en provinciale Stichtingen die zij faciliteert het Jeugdsportfonds. Zij hebben een doel dat te omschrijven is als ‘Alle kinderen moeten kunnen sporten’, ook als de ouders over te weinig financiële middelen beschikken. Trinko Keen begeleidde de implementatie van Profit.

De franchiseorganisaties aangesloten bij het Jeugdsportfonds – en overigens ook het verwante Jeugdcultuurfonds – werken met één wijdvertakt softwaresysteem. Ergens in een regio doet een leraar, arts of hulpverlener namens ouders een online aanvraag voor subsidie om contributie en sportkleding te kunnen bekostigen; het systeem filtert de aanvraag op bepaalde kenmerken en zorgt ervoor dat de juiste consulent in diezelfde regio de beoordeling doet. Deze handelt, bij goedkeuring, alles met de sportvereniging en de winkel af. De gehele verwerking gaat geautomatiseerd. Er is uniformiteit en overzicht, maar vanzelfsprekend is het een complex proces. Trinko Keen zegt: ‘Het inboeken, verwerken en betalen gebeurt in principe lokaal, al zijn we erover aan het nadenken om processen te centraliseren. Dat kan in dit AFAS-systeem.’

Er is uniformiteit en overzicht

De implementatie heeft een grote impact op deze goededoelenorganisatie, waarvan de naamsbekendheid de laatste jaren toeneemt. Trinko Keen heeft er een dagtaak aan. Immers, het online aanvraagstelsysteem is het hart van de activiteiten en alle 32 aangesloten organisaties, via welke zo'n 25.000 kinderen ondersteuning krijgen, moesten mee. Na negen maanden voorbereiding ging het systeem live, maar op het moment van spreken zijn Keen, medewerkers en consultants nog druk bezig met de optimalisatie.

Binnen het JSF draaide tot voor kort een ander, ook zeer gewaardeerd geautomatiseerd systeem, geheel en al maatwerk. Keen: 'Dat was liefdewerk van Davilex, een bedrijf dat ons wilde steunen. Maar we moesten doorontwikkelen en hadden financiële koppelingen nodig. Dan moet je een volgende stap zetten en dat was met AFAS. Sommige dingen zijn nu minder mooi dan in het maatwerk van voorheen. Maar het grote voordeel is bijvoorbeeld dat de koppeling naar financieel nu niet meer handmatig hoeft. De controle op het proces is beter en er zijn overzichtelijke rapportages.'



De keuze viel op de leverancier uit Leusden vanwege de 'completeheid' van het pakket. 'Zowat alles wat wij nodig hebben zit erin. We kwamen in contact met AFAS doordat oprichter Ton van der Veldt voorzitter is geweest van een van de lokale jeugdsportfondsen. We zijn overigens driekwart jaar met vergelijkend marktonderzoek bezig geweest.'

Keerzijde

Ook de filosofie en de *company pride* van AFAS speelden mee bij de keuze. 'Ze doen geen maatwerk maar ontwikkelen hun product verder op basis van de input van klanten. Het blijft één systeem dat op één manier onderhouden wordt. In sommige opzichten stuit je dan op nadelen. Voor ons is, om iets te noemen, de communicatie met intermediairs heel belangrijk, mensen die tussen ouders en lokale fondsen in staan. Zij doen de aanvraag, maar hoeveel goeds er ook in de software zit, de voor ons benodigde specifieke eigenschappen die horen bij een subsidieverzoek ontbreken nog. Daarnaast kun je geen gepersonaliseerde mails naar de relaties versturen vanuit het systeem, de afzender is altijd dezelfde. De intermediairs antwoorden vaak naar die afzender, ook al geven we expliciet aan dat ze naar een ander moeten reageren. Dat die flexibiliteit gewenst is voor een organisatie als de onze, is nieuw voor AFAS. Wij zouden het graag veranderd zien, en het systeem zou er beter van worden. Het gaat waarschijnlijk gebeuren. Je weet dat het goed wordt, maar de vraag is nu even in welk tempo... Dat is de keerzijde van standaard. Maar dat hadden we ingecalculeerd.'

Online aanvraagstelsysteem is hart van de activiteiten

Als een huis

Het is het hele pakket, hoe standaard ook, dat het JSF over de streep heeft getrokken. De vele modules die op elkaar aansluiten, intranet, de website, het gebruiksgemak, de rapportages. 'Maatwerk kan daar gewoon niet tegenop, en het is duur en riskant. Maar alles in overeenstemming brengen met de werkprocedures kost wel veel tijd. De basis moet staan als een huis, en dat duurde langer dan verwacht, ook voor AFAS, mede door de zeer specifieke aard van ons belangrijkste proces. Daarover hebben we met hen wel gesprekken gehad, maar het waren goede gesprekken, het vertrouwen is gebleven. We zijn vijf maanden later live gegaan dan gepland, daar was vooraf niet op gerekend, maar goed, dat is geëvalueerd. Er zijn zakelijke afspraken gemaakt over de verdeling van de extra kosten. De vertraging zat er ook deels in dat we een nieuwe functionaliteit van AFAS gebruiken.'

'Maatwerk kan hier gewoon niet tegenop'

Maar JSF werkt er nu mee, het systeem functioneert. Keen: 'De voordelen zijn al voelbaar, maar het moet nog wel een stukje efficiënter. Bovendien is er gedragsverandering nodig bij de gebruikers, de lokale consultants, die niet in dienst van de Stichtingen zijn, maar ingehuurd. Dat is een heel gevarieerd pluimage en het proces neemt dan ook tijd en energie in beslag. De gedragsverandering is nodig, omdat niet meer elke knop zoals vroeger in het maatwerk precies op de plek zit waar je hem verwacht. Je kunt in Profit wel een en ander naar je hand zetten, maar de voorzieningen zijn grotendeels vastgelegd op de AFAS-manier. De consultants moeten dus meer weten en bedenken bij het proces van afhandelen.'

'Ik verheug me op de doorontwikkelingen'

De samenwerking met de mensen van AFAS duurt dus voort, want ook zij zien graag dat de overstap voor deze goededoelenorganisatie een succes wordt. 'In mijn ervaring geloven ze erg sterk in het eigen product. Is dat succes er niet direct, dan doen ze er alles aan om het alsnog te realiseren. Er is nooit sprake van een houding van "hee, dat hadden we niet afgesproken" of "nu niet teveel zeuren", nee, de klant moet tevreden zijn. Daar werken ze met man en macht aan.'

Deze houding vindt Trinko Keen 'tot in de perfectie' terug in het Leusdense kantoor. 'Warmte voor de klant, er is weinig ondersteunend personeel, innige samenwerking van mens en techniek – zoals ze dat ook bij de klant willen brengen. Wij als JSF kunnen AFAS goed helpen bij de doorontwikkeling van relatiebeheer: met contacten zoals wij die hebben, die niet heel dicht op de eigen organisatie zitten, moet je ook effectief kunnen communiceren. Volgens mij staan ze er open voor.'

Trinko Keen kijkt uit naar het moment dat het systeem echt goed draait. 'Je merkt hier al, nu het pakket pas een maand of twee live is, dat er veel meer kan dan vroeger. Straks, na verdere optimalisatie, zullen we ons werk echt een stuk beter kunnen doen. Snellere afhandeling van aanvragen, betere informatie-uitwisseling tussen lokaal en centraal. Bovendien zullen er de updates komen, de doorontwikkelingen. Daar verheug ik me op. Ze willen iets bijdragen aan een betere wereld, zeggen ze. Door bij bedrijven interne processen te helpen professionaliseren doen ze dat ook echt, in mijn ogen. Dat is de meerwaarde van het AFAS-product.'

Alles begint met een vonkje

vierde gang

SIMPEL

Langoustine met crème van knolselderij en witte chocolade, krokante cilinder van knolselderij, rouleau van rauwe langoustine met een sherrydressing

Langoustine met crème van knolselderij en witte chocolade, krokante cilinder van knolselderij, rouleau van rauwe langoustine met een sherrydressing.



Dit gerecht is een voorbeeld van hoe het kan gaan, als de vonkjes overschieten bij het bedenken en ontwikkelen van een gerecht. Zo begint het aan het begin van het seizoen van de langoustines.

De langoustines worden gepeld. De rouleau bestaat uit twee langoustines die tegen elkaar aan worden gelegd, met daar tussen een wat zoetere lichte kerrie (madras) en peper en zout. Dit wordt strak ingerold in keukenfolie tot een mooie rouleau.

Van het kop- en staartvlees van de gepelde langoustine maken we een tartaar. Die wordt in een vacuümzak tot een plak van 2 mm gevacumeerd en licht aangevoren. Daarna een vierkant uitsnijden van 2,5 bij 2,5 cm.



De krokante cilinder van knolselderij is moeilijk om thuis te vervaardigen, maar voor de doorgewinterde hobbykok hier het recept: 450 gr knolselderijpuree, 60 gr poedersuiker, 75 gr isomalt, 15 gr glucosestroop met elkaar vermengen en een nacht laten rusten. Vervolgens de massa uitstrijken over een mal van 3,5 bij 12 cm op een siliconenmatje en vervolgens afbakken op 120 graden met de ventilator op halve kracht. Als ze gaar zijn, om een buis draaien en af laten koelen.

De dressing bestaat uit sherryazijn die wordt gereduceerd (inkoken) met gesnipperde sjalotten, met een scheut PX-sherry voor de body. Daarna opmonteren met een zachte olijfolie en geraspte schil van bergamot of citroen voor de frisheid.

De crème van wordt gemaakt van geschilde en in stukken gesneden knolselderij, die vervolgens gaar gekookt worden. Daarna in een thermoblender opdraaien met licht gerookte boter en drups witte chocolade, tot er een mooie gladde substantie ontstaat.

5 Langoestines
knolselderij
Sherryazijn met een
scheutje PX-sherry
(Pedro Ximenez)
madras kerri
appelbolletjes





ALLES BEGINT MET EEN VONKJE

Passie voor de hele organisatie

Ik houd van klanten. Zonder klanten heb je geen bedrijf. Voor mij is een tevreden klant niet genoeg. Ik wil fans. Ik wil Nederland laten zien dat er anders gewerkt moet worden met software. Traditionele modellen en verhoudingen werken niet meer. Ik heb een nieuw model: 100% service, 100% prijs, 100% kwaliteit. Dus geen compromissen. Met die gedrevenheid en krachtig leiderschap hebben we van AFAS een doorslaggevend succes weten te maken.

Een dergelijke passie is nodig om klanten te enthousiasmeren. Passie werkt aanstekelijk en geeft kracht om door te pakken. In mijn organisatie is passie dus een factor die nooit mag ontbreken. En dus wil ik zeker weten dat al mijn mensen voorzien zijn van een gezonde dosis passie voor hun werk. Om dat te bewerkstelligen, ben ik een ontwikkelingstraject voor mijn mensen begonnen, onder de titel #2ADVANCE.

Normaal gesproken worden medewerkers bij een werkgever aangenomen op basis van de inhoud van hun cv. In een sollicitatiegesprek worden nog wat zaken getoetst, maar je weet dan eigenlijk nooit of een persoon de benodigde match geeft met de eisen die je

als werkgever stelt. Opleiding en ervaring zijn maar een gedeelte van het mogelijke succes. Daarom doe ik dat anders. Mensen die geïnteresseerd zijn, komen eerst stage lopen. Ervaar de cultuur, draai maar mee. Dan komt de opdracht: presenteer jezelf voor een jury. Ga maar op dat podium staan, in het volle licht. Waarom wil je deze baan? Op die manier wordt heel snel duidelijk of iemand snapt welke rol hij of zij gaat vervullen...

Zo'n #2ADVANCE-presentatie werkt natuurlijk niet alleen bij de selectie aan de poort. Je bent in dienst, je bent enthousiast, hopelijk neemt de passie verder toe. Waar staat iemand nu? Wat is het kaliber en hoe liggen de doorgroeimogelijkheden? Ook dat kun je meten in de organisatie. Geef ze de kans om zich op het podium te presenteren. In de spotlights van het AFAS Theater staat er wel even wat druk op, voor een vierkoppige jury (twee interne directieleden en twee algemeen directeuren van klanten). En als het goed is, spat de passie er van af.

Feitelijk bepaalt de klant de salarisverhoging van de AFAS-medewerkers. Het leuke van #2ADVANCE is dat het de hele organisatie triggert. Je ziet de echte talenten fanatiek worden. Als ze het niet leuk vinden, zegt dat iets. Het wordt ook duidelijk hoe jurykritiek wordt opgepikt. De toppers worden aan het denken gezet. Dit instrument maakt mensen gelukkiger. Je zet een brok enthousiasme op het podium. De echte sterren gaan ervan stralen. Dat werkt ook zo in de keuken. Hoeveel passie proef je in een kippenpootje? Als het echt goed zit, gaan er na het uitserveren heel veel vonkjes door de zaak. De gasten zijn een kritische jury. Echte passie spat van het bord en kun je zeer zeker proeven...

Die passie zullen we ook nodig hebben in de automatisering, want deze sector gaat de komende jaren nog drastischer veranderen. Het profiel van projectleiders en consultants wordt stevig aan-

gescherpt. Een Consultant 2.0 zit niet meer alleen maar met zijn handen aan het toetsenbord, maar zal een krachtige visie ten toon moeten spreiden. Als je in mijn team werkt, dan ben je een consultant die de klant richting geeft, visie uitlegt en beleid uitvoert. Dat is een totaal andere manier van werken.

Denk nu niet dat ik het fijn vind als medewerkers week aan week meer dan 50 uur werken. Ik vind het fantastisch als medewerkers op het moment suprême gas geven en de klus afmaken. Dat moet geen regel zijn, maar uitzondering. Als er gepiekt moet worden, dan pieken wij.

Bart van de Wiel was voor mij een collega die met passie zijn werk deed. Na een ziekbed van negen maanden is hij nu niet meer in ons midden. Bart was zo gepassioneerd met zijn klanten bezig, dat zij brieven naar AFAS stuurden over hun belevenissen. Ze vertelden dat Bart geen problemen kende, maar uitsluitend in oplossingen dacht. Met passie klanten verwennen, dat was Bart. Als inwoner van Den Bosch nam hij meer dan regelmatig de overbekende Bos-sche bollen mee naar zijn klanten. De passie van Bart werkte aanstekelijk, het ging werkelijk om de verbindingen tussen klant en leverancier. Als eerbetoon waren er heel veel klanten aanwezig tijdens de herdenkingsdienst voor Bart.

Voor de interne organisatie is de gefactureerde omzet van de consultant niet meer de focus. Dat is weliswaar een basisvereiste, maar we hebben het verwachtingspatroon naar boven bijgesteld. Ik wil die passie zien. En de klant moet het ook voelen. Verrast worden. Een consultant is niet alleen een AFAS-ambassadeur, maar vooral ook een ondernemer. Het draait om eigen initiatief en daadkracht. We zijn er niet om op afroep een voorgekookt plan af te werken, maar we willen mooie creaties maken. Het verschil maken binnen



organisaties. Daarvoor is een actieve houding vereist. Een Consultant 2.0 duikt dus niet weg, komt niet met excuses, maar zet de weg naar de toekomst uit. Passie leidt rechtstreeks naar trots. Met een open en transparante mentaliteit die in automatiseringsland steeds zeldzamer wordt en daarmee de onderscheidende succesfactor is: afspraak = afspraak, zeg wat je doet en doe wat je zegt.

Om te kijken hoe passie in de praktijk het verschil maakt, gaan we kijken bij Jumbo Supermarkten, dat het hoofdkantoor in Veghel heeft. Daan van Boxmeer (30) is daar projectleider HR en hij begeleidde samen met collega's een van de meest omvangrijke implementaties van Profit ooit. Daan beheert de verdere optimalisatie van het systeem binnen het snel groeiende concern. In 2008 zagen ze bij Jumbo Supermarkten, eigendom van de Van Eerd Groep, in dat bij de beoogde groei – elke vijf jaar een verdubbeling – het gebruikte personeels- en salarissysteem tegen zijn grenzen op zou lopen. Op dat moment was van de geruchtmakende overnames van Super de Boer (2010) en C1000 (2011) nog niet eens sprake. Daan

en de zijnen analyseerden de eigen processen, bedachten verbeteringen, stelden een eisenpakket op en deden vergelijkend marktonderzoek. Het werd Profit, een standaardpakket waarin heel wat zelf was in te richten. Dat trok aan, en bovendien was er verwantschap: beide familiebedrijven, beide zeer ondernemend, beide snel aan het groeien. Daan van Boxmeer: 'Na het live gaan begin 2010 stelden wij juist vast dat het minder vlot liep dan gewenst. We ontwikkelden een aanpak: zorg ervoor dat steeds dezelfde consultants hier dedicated komen, die de ins en outs van Jumbo goed leren kennen, en druk ze met de neus op de feiten. Dat werkte.'

Wrijving was er nooit, samenwerken was het devies. Van Boxmeer: 'Want zo moet je het doen met AFAS. Heb niet de illusie dat deze mensen het wel even komen regelen. Het is belangrijk de eigen processen in kaart te hebben en je bewust te zijn van wat je met dat AFAS-systeem wilt bereiken; dat leg je voor, je werkt samen en denkt met ze mee. De resultaten kwamen na verloop van tijd, nadat er nieuwe releases uit waren gekomen met wijzigingen die we hadden voorgesteld, en je kon zien dat zij ook plezier hadden in de uitdaging.'

Een specifiek voorbeeld heeft hij wel. 'Bij een groot bedrijf als het onze is het organogram heilig. De autorisaties zitten eraan vast, we hebben er informatiebeheer op ontwikkeld, noem maar op. Snelheid is belangrijk bij Jumbo, maar aanvankelijk was het door de omvang van het organogram nauwelijks mogelijk om mutaties door te voeren. Daar hebben de programmeurs zich bij AFAS op geworpen. Bij de volgende release ging het beduidend sneller.'

De salarisstroken die bij 30.000 Jumbo-werknemers in het hele land binnenkomen zijn correct. Lijkt zo vanzelfsprekend, maar er was arbeid voor nodig. De eigenlijke implementatie is klaar, de

vervolgprojecten zijn onderweg. Doel: zoveel mogelijk uit het systeem halen, zoals digitale dossiers en Managers Self Service (MSS). Dat gebeurt bij Jumbo stap voor stap. Telkens zijn er meetmomenten om te bezien of de geïnstalleerde functionaliteit of module aan de verwachtingen voldoet.

‘Het aantal medewerkers gaat nog fors groeien’, zegt Daan van Boxmeer. Hij doelt op de geleidelijke ombouw van alle C1000-vestigingen naar de Jumbo-signatuur in de komende jaren. Op het moment van spreken zijn er 290 vestigingen: hoofdkantoor, distributiecentra en supermarkten, terwijl er per week honderden nieuwe medewerkers toetreden en ook vele weer uit dienst gaan, zoals gebruikelijk bij supermarkten. ‘Voor ons en voor hen was het al met al een leerproces. Gewenning. Pas in de praktijk hebben ze ondervonden wat het is om met deze aantallen en mutatiesnelheden te werken. Wij hebben de keuze gemaakt dicht tegen AFAS aan te kruipen. Ook bij het implementeren werken we innig samen. Die functionaliteit hebben we in feite samen met hen in Leusden verder ontwikkeld om er allebei beter van te worden. Voor ons van belang om snellere processen te krijgen, voor AFAS omdat ze steeds meer grote klanten krijgen. Het is een soort samenspannen geweest.’

Voor je de AFAS-mensen in je bedrijf aan het werk zet, moet je goed weten wat je wilt. Dat is de rode draad van het betoog van Daan van Boxmeer. ‘De juiste vragen, de sturende opdrachten moeten echt vanuit de klant komen. We hebben intensief met ze opgetrokken. Voor ze kwamen lag er een actielijst klaar. We zetten onze bureaustoel naast de hunne en gingen samen naar het systeem kijken. Daar vroegen zij niet om, dat deden wij. Laat je dit na, dan wordt het makkelijker om achteraf te zeuren dat het er allemaal niet uit ziet zoals je had gewild.’

Daan ziet heel scherp dat het beleid van AFAS is om de klant veel zelf te laten doen. Maar die klant realiseert zich dat niet altijd, en haalt daardoor niet alles uit het systeem. ‘Het pakket is standaard, maar niet elke klant is standaard. De focus zou van de kant van AFAS nog meer moeten zijn: meedenken om het optimale eruit te halen, daarbij ondersteuning geven en wellicht de consultants vaker inzetten. Dat advies heb ik ze expliciet gegeven. Sterker, hebben ze het gevoel dat een potentiële klant nog niet helder genoeg heeft waar hij heen wil en hoe Profit daarin kan faciliteren, dan zouden ze moeten overwegen de opdracht niet aan te nemen.’ Bij AFAS geloven ze heilig in de eigen visie en het eigen product. Dat weet ook Daan van Boxmeer. Klanten moeten de gulden middenweg nemen, vindt hij, en zoals Jumbo heeft gedaan, de samenwerking zoeken. Het vonkje springt over als je de verbinding zoekt. ‘Wij kunnen ons daar goed mee vereenzelvigen, we zijn namelijk net zo. We geloven heilig in de formule. De familie Van Eerd is hier misschien wel het boegbeeld van die missie-rol. Wij begrijpen dat. Neemt niet weg dat we de discussie wel aangaan, gepassioneerd als wij en zij zijn. Daarna zoek je, naar aanleiding van de discussies, de oplossing. Om beide jaren vooruit te kunnen.’

Het gaat daarbij om meer dan techniek en technologie, betoogt hij. Ict is een middel om de processen te verbeteren, een bedrijf vooruit te helpen, en uiteindelijk de economie en de welvaart te stimuleren. ‘Je wilt de wereld vooruit helpen, tenminste een bijdrage daaraan leveren, hoe klein ook. Dat willen wij en dat zie je ook bij AFAS.’

‘De verkondiging van het heilige geloof is meeslepend, dat stuwt voort. Zo moet het ook. Maar daardoor kun je als AFAS wel eens voorbijgaan aan de wensen van de klant, terwijl je die nu juist zo hoog hebt zitten. Maar als gezegd, bij ons is het mede dankzij de eigen houding prima verlopen.’

*Jongens
Vanavond Vast Gast
Herman & Bus.*



bloed kraspt
waar het
niet gaan kan

‘Steeds meer mensen krijgen kanker. Wij hebben dus haast.’

NKI-AVL

Als het gaat om beleving, is het Nederlands Kanker Instituut-Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis (NKI-AVL) een klant die een speciale snaar raakt. Hier wordt alle research en zorg op het gebied van oncologie samengebracht. Het Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis en het Nederlands Kanker Instituut (NKI-AVL) zijn op dat vlak een begrip. Met zo'n 2.300 medewerkers (en daarnaast nog vrijwilligers en stagiairs) is het een flinke organisatie, met een aantal bijzondere karaktertrekken. Passie vormt daarin de rode draad.

Informatiemanager Paul van Bommel zet dat heel raak neer: ‘Wij zijn natuurlijk een kankercentrum. Dat heeft een duidelijke maatschappelijke betekenis. Het draait hier om onderzoek en behandeling. Iedereen heeft wel wat met het thema kanker, vaak heeft men er in de directe omgeving mee te maken. Op dat vlak hebben we in de samenwerking met AFAS wel gemerkt dat wij niet zomaar een bedrijf zijn om voor te werken. Maatschappelijk ondernemen

‘Iedereen heeft wel wat met het thema kanker’

is tegenwoordig erg belangrijk, maar ook bij het uitrollen van een personeelssysteem levert dat een herkenbare ‘drive’ op.’

Bij het NKI-AVL werd het bestaande systeem niet langer ondersteund, wat een uiterst platte aanleiding is om op zoek te gaan naar iets nieuws. ‘Je doet dan een marktverkenning, vervolgens voorselectie, vraagstelling, eerste selectie. Er blijven dan twee aanbieders over, die je in een laatste ronde het vuur na aan de schenen legt. Zo’n ‘proof of concept’-fase moet ons als opdrachtgever ook het definitieve vertrouwen geven. Bij AFAS merkten wij dat er aanvullende energie loskwam, waardoor we samen een bijzonder traject konden ingaan.’

Beter uit de voeten

In essentie ging het hier om de vervanging van het HR-basis-systeem, met het onderbrengen van de salarisadministratie en een efficiencyslag op het gebied van werving en selectie. ‘Maar in de vervolgfase sloeg het vonkje echt over, toen we gingen kijken naar de mogelijkheden van workflowmanagement,’ vertelt Paul van Bommel. ‘Dat vonkje heeft even geduurd, maar toen drong wel door dat we door de opbouw van dit nieuwe systeem veel beter uit de voeten konden. We hebben nu moderne software in huis, waar we mee verder kunnen.’

Van Bommel ziet daarbij dat er zich bij AFAS ook een ziekenhuis-affiniteit ontwikkelt. ‘Ze hebben belangrijke samenwerkingsverbanden als klant binnengehaald en dat vertelt zich in de zorgsector natuurlijk snel rond. Ik weet niet of ze inmiddels marktleider zijn in de zorg, maar met die recente ontwikkelingen gaat het heel rap. Ik ben informaticianalist, dus ik kijk daar naar. Wij willen ook als

een spin in het web zitten en volgen de ict-ontwikkelingen met name in de zorg op de voet. Qua ict-ontwikkeling lopen we bewust niet voorop, maar bevinden ons in de voorhoede. Een innovatieve aanpak en flexibele software passen bij onze organisatie en onze toekomstplannen.'

Modern ontwikkeld

Voor het NKI-AVL was dat ook de doorslaggevende factor om met AFAS in zee te gaan: de toekomstige mogelijkheden. Paul van Bommel: 'Het gaat om de kracht die het systeem in de basis heeft, omdat het modern ontwikkeld is. We werken nu met een club die begrepen heeft waar het om draait. Het is vanzelfsprekend gebruikersvriendelijk, maar we hebben het ook samen voor elkaar gebokst. Dan moet je een klik hebben en speelt enthousiasme een rol.'

Van Bommel signaleert bij AFAS het karakteristieke 'hart voor de zaak'. 'Ze zitten natuurlijk in een mooi gebouw, daar in Leusden, en de lunch is prima verzorgd. Alles is even strak geregeld en ook de opleidingen zelf zijn bijvoorbeeld vergaand gedigitaliseerd. Ik denk dat wij een heel succesvol project met elkaar gedraaid hebben. AFAS levert kwaliteit, maar verwacht ook kwaliteit. Wij konden de juiste mensen leveren: een uitermate goede salarisadministrateur, een uitstekende applicatiebeheerder, professioneel functioneel beheer en een kundige en ervaren projectleider die strak de touwtjes in handen heeft gehouden. Het projectmanagement is kundig en strak uitgevoerd door mijn directe collega Laura Faanhof. Door kwaliteiten aan elkaar te koppelen, krijg je passie in zo'n implementatietraject. Dat pikken de eindgebruikers op en het

'Een innovatieve aanpak past bij onze toekomstplannen'

enthousiasmeert hen de stap naar het nieuwe systeem te maken. We hebben vooraf strakke afspraken met AFAS en onze interne mensen gemaakt, ook over kleinere dingen. Daardoor is er veel ruimte gecreëerd in het project en hoef je niet te steggelen over onbenulligheden.'

Sterk groeien

Passie is ook voor Paul van Bommel een drijfveer. 'Wij gaan tot het gaatje en met AFAS kan dat. Het is misschien een lastige parallel, maar ook wij zitten in een branche die zich sneller ontwikkelt dan voorspeld. Wij hebben haast met vernieuwen. Steeds meer mensen krijgen kanker en het beeld van een chronische volksziekte tekent zich af. Dat houdt in: langdurigere en intensievere behandeltrajecten. Daar moet je als organisatie klaar voor willen zijn. Wij zullen in de nabije toekomst als organisatie sterk groeien. De middelen in de zorg zijn beperkt. Daarom willen wij de ondersteunende diensten, waaronder personeelsadministratie valt, nu al efficiënter gaan inrichten. Wij worden dus ook gedreven door resultaat en willen de beste zorg en toponderzoek kunnen blijven leveren voor hen die door kanker getroffen worden.'

En daarmee brengt Paul van Bommel ook het menselijk element in de discussie. 'De strakheid, de transparantie en vooral de visie van AFAS om bedrijfsprocessen optimaal in te richten met behulp van moderne en flexibele software spreekt ons bijzonder aan. Maar het is niet alleen maar bits en bytes, verre van dat. Ons werk is bij uitstek mensenwerk. Een informatiezuil is mooi, maar zo'n beeldscherm kan je geen zakdoek aanbieden, of een schouder, of een bemoedigende schouderklop. Maar automatisering met passie kan dat menselijke element wel beter tot z'n recht laten komen...'



'We merkten dat er aanvullende energie loskwam'



Je mensen worden steeds enthousiaster

Munckhof Groep

Math van der Wielen is applicatiebeheerder voor Profit bij de Munckhof Groep. Deze organisatie bestaat landelijk uit 26 bedrijven, verdeeld over de divisies Taxi, Touringcar en Travel. Hij stuurt ook medewerkers op de salarisadministratie aan. Aan dat alles heeft hij, vanuit de hoofdvestiging in Horst (Limburg), een dagtaak. Ook was hij verantwoordelijk voor de implementatie van de software op het hoofdkantoor en in de aangesloten bedrijven.

Passie, ja, die wil Math van der Wielen wel toeschrijven aan de mensen van AFAS die hij over de vloer heeft gehad. Bij de allereerste installatie duwde de consultant de cd-rom zó gepassioneerd in de drive, al pratend en gebarend, dat het schijfje niet op de draaitafel maar achterin de behuizing van de server belandde. 'We zaten in een andere ruimte te wachten tot de letters AFAS op het scherm zouden verschijnen. Uiteindelijk zijn we maar eens gaan kijken.

Alles moesten we afkoppelen en demonteren om die cd-rom terug te vinden. Ja, een mooie entree. Die man wás echt enthousiast... Hij is nu directeur van AFAS België.'

Een dagtaak heeft hij er momenteel aan, Profit breed uitrollen binnen het succesvolle bedrijf – dat gespecialiseerd is in personenvervoer en (zaken)reizen in de ruimste zin van het woord – en ervoor zorgen dat de mensen er mee kunnen werken. Rond de 100 collega's zijn, verspreid over het land, dagelijks met het compleet afgenomen Profit-pakket aan de slag. 'We hebben jaren nodig om de processen in de software onder te brengen, voor zover het kan', zegt hij.

In huis

In 2005 gingen Math en medewerkers op zoek naar een opvolger van het toen draaiende personeels- en salarisadministratiesysteem, waarvan de kosten teveel opliepen. Het was een zorgvuldige en uitgebreide procedure, en na het afvinken van de criteria waaraan de drie ten slotte overgebleven kandidaten konden voldoen, bleef op 15 november de naam AFAS in neonletters knippen. 'Voor ons was het tot dan een onbekende partij. Vooral de koppeling met MS Office die Profit wel had en de concurrenten destijds niet, sprak aan. Verder was belangrijk dat personeels- en salarisadministratie één geïntegreerd pakket vormden. Bovendien konden we de salarisverwerking nu in huis doen, zoals we wensten.'

Na een verkenningproces – de mensen van Munckhof doen hun werk graag degelijk en doordacht – vielen er beslissingen over de

'Het viel op hoe gedreven
die mensen waren'

wijze van inrichten en de planning; twee consultants en Math van der Wielen gingen aan het werk. In januari 2006 moesten circa 800 medewerkers hun salarisstrook ontvangen via het nieuwe systeem. 'Het is gelukt. We hadden extra werk omdat de overheid op 1 januari het nieuwe elektronische loonaangiftesysteem introduceerde. Ook voor AFAS was dat een overgang.'

Maar het werk begon toen eigenlijk pas. Geleidelijk bewerkstelligden Van der Wielen en consorten dat de functionaliteiten van het personeels- en salarisadministratiesysteem in de praktijk ook werden gebruikt. Dossiervorming bijvoorbeeld, verzuimregistratie, verlofregeling. Ze konden de verdere implementatie heel goed zelf aan, met behulp van de kennis opgedaan uit de documentatie en de cursussen in Leusden. 'Dat was allemaal heel goed verzorgd en georganiseerd. Het viel op hoe gedreven die mensen waren om hun product bij ons zo goed mogelijk aan de gang te krijgen. Erg positief. In de loop van de jaren kwamen er wat kritische noten, dat wel.'

'Voort, voort, voort'

Vlekkeloos

Dat jaar, 2006, was het halleluja. Een klantadministratiedeel had de Munckhof Groep ook nodig. Financiële administratie, logistiek en projecten volgden in 2007 en 2008, breed opgepakte trajecten. 'We zijn met het hele Profit-pakket stap voor stap alle vestigingen afgegaan, en dat zijn er nogal wat. Een complexe operatie, die tamelijk vlekkeloos verliep. Je stuit dan wel op dingen die niet in Profit kunnen, maar dat weet je van tevoren. Je hebt een keuze gemaakt. En verzoek je om een bepaalde wijziging, dan moet je, als die er al komt, een halfjaartje wachten.'

Binnen de Munckhof Groep, een moderne onderneming met geavanceerde processen en een sterke focus op klanttevredenheid, was de implementatie van Profit niet overal even simpel. Een planning maken voor taxi's en deze aansturen, dat zit niet in de software van AFAS. Dan is branchegerichte software nodig. 'Die proberen we zoveel mogelijk aan Profit te koppelen. Daar gaat veel arbeid in zitten; dat is ook nu nog het grootste deel van het werk dat ik doe. En dat terwijl de koppelingsmogelijkheden binnen Profit goed verzorgd zijn.'

Vrijwel een fulltime medewerker voor het beheer van één applicatie, is dat nou wel de bedoeling van automatisering? Math van der Wielen: 'Nogmaals, het is een keuze die Munckhof bewust maakt met het doel nog efficiënter en succesvoller te opereren. Het werk dat we aan Profit hebben om alle processen erin of gekoppeld te krijgen valt tegen, maar de gegevens van die taxi's bijvoorbeeld, gaan uiteindelijk toch Profit in. We krijgen alles vastgelegd in één omgeving, vanuit alle divisies, en dat levert grote business voordelen op. We weten precies wat een klant bij ons omzet, in alle divisies, en kunnen naar hem toe stappen met alle, ook financiële, gegevens en zeggen: misschien kunnen we nog meer voor elkaar betekenen. En zij hebben hun eigen klantportal bij ons om alles realtime te overzien.'



Kortom, Munckhof bracht doelbewust het hele Profit-pakket in omloop. En hoewel het ooit de bedoeling was dat Math van der Wielen na de implementatie van de personeelsadministratie weer grotendeels op de salarisadministratie zou terugkeren, is hij nu vrijwel volledig vrijgemaakt voor het algemene beheer van alle modules van Profit. 'Automatiseren is een kernactiviteit geworden.'

Niet bij te benen

Maar het was en is niet alleen halleluja, na 2006. Kritische noten waren er ook. Zo was AFAS sneller met ontwikkelen dan de klanten konden verwerken. 'Je wist vaak niet meer wat er nu weer voor nieuws was. Niet bij te benen, ook voor andere klanten met wie ik contact had. Dat is jaren zo doorgegaan. Ze waren op een gegeven moment vergeten hoe ver de klanten waren en dachten alleen aan voort, voort, voort. En degenen voor wie de nieuwe snufjes bestemd waren deden er vaak niets mee. Ik ken bedrijven waar ze nog steeds met een versie uit 2008 of 2009 in de weer zijn. *Wie werkt met de digitale verlofaanvraag?* vroegen ze tijdens een bijeenkomst. Hooguit 10% stak de hand op. De laatste jaren doen ze het bij AFAS gelukkig rustiger aan.'

Door het jachtige uitbrengen van builds en updates schoot bovendien het testwerk er wel eens bij in. Zo waren Van der Wielen en de zijnen ooit een week werkeloos na de installatie van een met juichkreten aangekondigde update. 'Het pakket werkte niet meer. Af en toe wel, maar elke dag liep het vast, en op een gegeven moment konden we het helemaal niet meer opstarten. Toen heeft ons management wel een paar gesprekken gevoerd. Wij zijn er afhankelijk van. Tegenwoordig testen ze een update eerst bij een paar pilotbedrijven. Ze hebben hun les geleerd.'

'Doe 's even rustig'

Veel waardering heeft Math voor de inspraaksessies die AFAS geregeld voor klanten houdt. En gelukkig gaan ze niet blindelings in de houding staan om elk voorgelegd probleem op te lossen. 'Ik moet zeggen, ze luisteren, maar geven zo nodig lik op stuk en houden de spreker een spiegel voor. Was u naar die-en-die-cursus geweest, dan had u de knowhow gehad om dat op te lossen, of: dat had u zo-en-zo in kunnen richten. Zo moet het ook.'

Het pleidooi van AFAS om de kantooromgeving verregaand te automatiseren, zoals de leverancier het zelf in Leusden voorbeeldig heeft gedaan, komt goed aan bij het landelijk opererende bedrijf. Math zegt: 'Het zal wel tijd kosten, zoals overal. Bijvoorbeeld ouderen draai je niet zo makkelijk bij, al staan ze er hier in beginsel voor open. En werk laten verdampen, nee, dat is hier het effect nog niet.' Nog lang geen *paperless office*, maar goed onderweg. In 2012 liet Munckhof voor het eerst alle loonstroken digitaal uitgaan, iets waar landelijk nog maar een voorhoede van de bedrijven, overheden en andere instanties toe is overgegaan.

Profit voor en na

Doe 's even rustig, zegt ie wel eens tegen zo'n accountmanager. Er zijn er die in zijn ogen en die van zijn collega's iets te opgewonden doen over hun product. 'Het is Profit voor en Profit na, ze gaan maar door op die verrukte toon. Het product is ook geweldig, maar waarom moet ik dat steeds weer beamen? Laat ze met beide benen op de grond blijven, zo kijken wij er hier tegenaan. En daar luisteren ze dan ook wel naar. Zij kennen ons, en wij hen. Zij leren van ons, wij van hen.'

*Wie niet kan delen
kan niet verenigen*

Eenvoudig is
lekkerder

vijfde gang

SIMPEL

Less is More: risotto van truffel

De **signature dish** van Karl en het gerecht waar iedereen de Hoefslagbrigade mee associeert. Het is een gerecht dat wordt gewaardeerd door zijn eenvoud in smaak en presentatie.



Voor de rijst gebruiken wij de Carnaroli-rijst omdat ik dit een mooiere korrel vind hebben dan de bekende Arborio risottorijst. De rijst wassen en aanfruiten met een gesnipperd sjalotje. Afblussen met kippenbouillon. De rijst nu net onder zetten en een beetje zout toevoegen. Niet teveel, want er wordt nog veel bouillon weggekookt. Door met regelmaat te roeren en het vocht weg te koken, wordt dit geabsorbeerd door de rijst. Steeds wat vocht toevoegen tot de rijst de juiste gaarheid heeft bereikt. Het mag nog wel een heel minimaal beetje hebben.

Voor de saus gebruiken we truffelsalsa (van de parures van de zwarte truffel), een boter van witte truffel parures (afsnijdsels), kalfsjus en room. Deze ingrediënten samen opzetten en reduceren om de gewenste smaak te verkrijgen. Van de overgebleven stukjes truffel maken we dressing die bestaat uit een fijn gesnipperd sjalotje (in de olie gekonfijt) en zonnebloemolie, omdat deze mooi neutraal is voor de truffel.



Al deze ingrediënten samen vormen de risottotruffel van de Hoefslag. Mooi door zijn eenvoud. De truffel die we in deze periode gebruiken is de Tuber Uncinatum, oftewel de herfsttruffel.

De risotto aanmaken met een deel van de half geslagen room. Daar een scheutje van de truffelsaus aan toevoegen en dit verwarmen. De risotto moet "lopend" zijn, maar niet te nat. Dit in een diep bord en daar de schuimige saus omheen dresser. Hierover de verse truffel schaven.



*1 truffel Uncinatum (herfsttruffel),
gebruik altijd een truffel soort die vers voorradig is
250 gr Carnaroli-rijst
1/2 liter kippenbouillon
2 dl room, half geslagen
1 eetlepel truffelolie
zonnebloemolie met gehakte stukjes truffel
en geconfijte sjalot*



Doe ff normaal

Om een optimale smaakrelatie tussen primaire, secundaire en tertiaire gerechten te bereiken, is het mogelijk om diepgaand contrast en tevens subtiele harmonieën te vinden door gebruikmaking van de uitgesproken sauzencirkel of authentieke groentenschaal. Eveneens behoren vier- en vijfaroma's ook tot de mogelijkheden, maar dan dient er met een zekere nuance gewerkt te worden en mag men de tong niet uit het oog verliezen teneinde een kakofonische smakenchaos te vermijden. Dit kan door het volgen van een basis-cursus manipulatie van de pressure cookertechnologie binnen de nouvelle cuisine en de langzaamgarende bewaarfysiologie van de simulatieve eitwitstolling. Volgt u mij nog? Ik ben de weg volledig kwijt als ik bovenstaande lees...

Ik ben maar een gewone jongen. Niet gehinderd door een overdosis opleiding. En ook in mijn opvoeding heb ik weinig meegereggen van de culinaire topsport die wordt bedreven in de keuken van een sterrenzaak. In alle eerlijkheid: voor mij is dat een totaal andere wereld en ik wist ook niet of ik als keukenhulpje overeind zou kunnen blijven.

Dat is me heel hard meegevallen. Tussen mensen die passie koppelen aan kundigheid en topprestaties, voel ik me heel snel thuis.

En in de keuken van De Hoefslag viel het me juist op dat er heel normaal met elkaar gecommuniceerd wordt. Zonder pretenties en dikdoenerij.

Ik waardeer die eenvoud. De simpele dingen van het leven, op de juiste waarde geschat. De kunst van het weglaten, noemt Karl dat. Geen liflafjes, opsmuk en overdreven exercities. Soms maak je veel meer indruk door alle tussenstappen over te slaan en terug te gaan naar de essentie. Doe maar normaal. Een topgerecht kan soms direct uit de natuur, zo op het bord. Misschien zelfs wel zonder saus, en het garnituur mag ook weg. Gewoon, omdat het in de basis beter is. Ook dat is visie.

Als directeur klantrelaties koester ik die puurheid. Ik heb 90 consultants in mijn team, die dagelijks onze klanten verder helpen. Die consultants zitten dus bij de klant, en ik zie ze meestal maar één keer per maand. Dan word je gedwongen te denken in standaarden. Dan gaan we dus geen wielen uitvinden en ons per individueel geval in allerlei bochten wringen. Ik maak duidelijke keuzes en leg die aan al mijn klanten uit. Wij bieden hoogwaardige oplossingen op absoluut eredivisioniveau, maar we rollen wel een standaard uit die in iedere lokale situatie het verschil moet maken. Nee durven zeggen hoort daar ook bij: wat kan wel, wat niet. Zo eenvoudig is het.

Het is best lastig om eenvoud als uitgangspunt overeind te houden. Er wordt al snel gemorreld aan principes. Klanten willen heel snel *workarounds* hebben om een specifiek dingetje op te lossen. Op zich hoeft dat geen probleem te zijn, want niets is in beton gegoten en je moet altijd openstaan voor creatieve gedachten. Maar je moet je pure basiscreatie niet overdadig aankleden met allerlei sausjes en aanvullende smaakmakers, want dan is er van het authen-

tieke gerecht niets meer te proeven. Je moet oppassen dat je niet een houtje-touwtje-constructie aan het bouwen bent. Consultants kunnen nog wel eens doorslaan in het de klant naar de zin te willen maken. Je loopt dan het risico dat je uiteindelijk met een instabiele infrastructuur komt te zitten. De klantafhankelijkheid wordt dan steeds groter, en dat gaat tegen mijn principes in. Klantenbinding klinkt misschien voor veel dienstverleners goed, maar voor mij smaakt dat niet altijd goed. Een klant moet zelfstandig met software kunnen werken, los van de consultant. Dat is beter voor de klant, en ook beter voor ons. Want een consultant wordt alleen maar improductiever van losse eindjes.

De eenvoud vasthouden is dus echt een strijd. Het wordt al snel nodeloos complex, omdat elke opdrachtgever denkt vanuit zijn eigen veelkleurige werkelijkheid. Ik adviseer altijd om bij het maken van een inrichtingsplan vanuit de meest eenvoudige structuur te denken, maar de klant wil vaak meer smaken. Ik had bijvoorbeeld een klant die voor het registreren van interne uren 85 verschillende uurcodes gebruikte. Er waren in die organisatie dus 85 werksoorten gedefinieerd. Dat is absoluut onwerkbaar. In mijn organisatie werk ik met maximaal tien werksoorten. Met directe uren, faaluren, verlof en verzuim, kantooruren en leegloop heb ik het al aardig dekkend. Niet moeilijk doen als het makkelijk kan. Een eenvoudige structuur leidt tot daadkrachtig handelen.

Even naar de helderheid van mijn eigen keuken: een consultant moet op jaarbasis 200 dagen facturabel zijn. Managers 20%. Ik zorg ervoor dat een consultant inzicht heeft in zijn eigen 'prestatiecockpit'. Daarin wordt van dag tot dag bijgehouden hoe hij functioneert. Wat heb ik gefactureerd, hoe is mijn forecast, wat is er nog dicht te ramen, wat is de leegloop, wat zijn mijn openstaande



verlofdagen, hoeveel opleidingsdagen heb ik al gebruikt, hoe vaak heb ik me ziek gemeld, wat is mijn gemiddelde dagopbrengst? Het totale gedrag van een consultant is op zo'n manier inzichtelijk en hij kan er ook zelf mee in de spiegel kijken.

Was is het toch geweldig als de leiding met beide benen in de operatie staat, samen met hun consultants. Wat geeft dat een vertrouwen bij de klanten, als ze zien dat niet het consultancymanagement (met dikke overhead) vanuit het hoofdkantoor dicteert, maar direct op de vloer aanwezig is. Ik heb een ongelooflijke hekel aan managers die vanuit een ivoren toren regeren en geen contact hebben met hun eigen mensen en de klanten. Echte betrokkenheid lukt niet alleen door een mailtje en af en toe een telefoongesprek. De verbinding zoeken is eenvoudig en werkt doeltreffend.

Met onze cockpits zitten we er bovenop. Als leidinggevende kun je dan ook bijsturen op de punten die cruciaal zijn voor je eigen managementstijl. Ik vind het bijvoorbeeld heel belangrijk dat een teamlid zijn beschikbare verlofuren ook opmaakt. De boog kan niet altijd gespannen zijn en je moet je rustmomenten doordacht kiezen. Dat geldt op persoonlijk niveau, maar ook bedrijfsbreed. Goede timing van vakanties loopt parallel met de hartslag van de organisatie. Het juiste seizoen om met vakantie te gaan.

Als directielid stuur ik met mijn cockpits op de uitzonderingen. Alle nog in te plannen consultancydagen (in mijn geval de nog te behalen omzet) zie ik elke dag in mijn cockpit naar voren komen. Ik weet daarmee precies of ik aan het eind van het jaar mijn targets ga halen. Ik kan op tijd bijsturen. Dat geeft rust en nieuwe energie.

Weg met de secretaresse

Klanten centraal stellen, daar heeft tegenwoordig ieder bedrijf de mond van vol. Maar hoe doe je dat werkelijk, in de praktijk, klantgericht werken? Allereerst ben ik als directeur benaderbaar en be-

De Truffels zijn dit seizoen moeilijk door de aanhoudende warmte in Italië en Spanje.

reikbaar. Ik geloof in rechtstreeks contact en mijn hele *back office* is goed geregeld en daarop ingesteld. Beter georganiseerd kun je het niet hebben. Ik leid mijn eigen mensen op, met het uitgangspunt: praat met je klanten. Toegankelijkheid is dus cruciaal. Wij vergaderen waanzinnig weinig. Ik ga liever bij een klant op bezoek.

Daarom geloof ik ook niet in de wereld van secretaresses. 'Ontsecretaresses' noemen we dat. In de afgelopen tijd is dat een begrip geworden, een soort merk. In dit boek laat ik diverse klanten voorbijkomen die best wel moeite hebben met dat verhaal. Maar voor de goede orde: ik heb helemaal niets tegen al die liefvallige dames die het vak van secretaresse uitoefenen. Ik heb een grondige hekel aan het overgrote deel van de werkzaamheden die eraan zijn gekoppeld.

De gedachte ligt dus wat dieper dan 'alle secretaresses moeten weg'. Een secretaresse is niet iemand die alleen maar koffie schenkt. Kijk nou gewoon eens naar het takenpakket. De vergaderingen voorbereiden en notuleren? Ik geloof dat het belang van dat soort werkzaamheden in de afgelopen paar jaar enorm veranderd is. Door de digitalisering zijn heel veel taken niet meer nodig, alleen moet de knop in het hoofd nog even om. Waarom zou je nog vergaderstukken uitprinten? En waarom zou je überhaupt nog vergaderstukken maken als je op intranet al je managementinformatie met elkaar deelt? En wie leest eigenlijk die notulen? Geen hond. Het is allemaal oud gedrag en voor een belangrijk deel nepwerk.



Eén idioot kan meer vragen stellen dan duizend genieën kunnen beantwoorden.

Als je op zo'n manier naar de eigentijdse werkelijkheid durft te kijken, dan verdampt de rol van secretaresse. Dan ontstaat een andere visie op informatie. Het is nog best lastig om daar de consequenties aan te verbinden, want de papieren werkelijkheid zit vaak in de genen van een organisatie. Je ziet het al als iedereen de vergaderzaal binnenkomt, gewapend met een ordner vol met vergaderstukken. Er zijn nog heel veel bestuurders die huiswaarts gestuurd worden met loodgieterstassen die uitpuilen van de documenten. En heel veel bedrijven zijn niet in staat om dat te veranderen. Het management vindt het te bedreigend. Terwijl het toch hun kerntaak is om te sturen...

En natuurlijk is het voor heel veel managers en directeuren een statussymbool om een of meerdere Personal Assistants of administratieve rechterhanden te hebben. Maar waarom heb je zo iemand nodig als je zelf je eigen zaakjes goed op orde hebt? Voor je agenda. Kom op zeg, die kun je toch veel beter zelf beheren? Dan blijf je ook veel meer 'in control'. En de baas die zelf z'n koffie haalt? De klant vindt het gewoon leuk!

EENVOUDIG IS LEKKERDER

Ik hoor vaak dat mensen vinden dat een secretaresse nodig is als tussenschakel. Een soort filter. Om storende telefoontjes of mailtjes af te kunnen vangen. Waarom zou een klant mij niet rechtstreeks mogen bellen of mailen? Die klant vindt het juist fijn als hij mij direct aan de lijn krijgt.

In mijn beleving is een secretaresse dus niet meer van deze tijd. Wij kunnen tegenwoordig veel meer door de techniek. Gebruik dat dan! Ik zou veel meer de rol van de secretaresse willen inzetten als procesoptimalisator. En ik ken inmiddels heel wat voorbeelden van secretaresses die zichzelf overbodig maken en doorgroeien naar een hoger niveau. Bij AFAS heeft niemand een secretaresse en zijn alle overbodige tussenschakels verdwenen.

Ook de receptioniste is bij ons verdampt. Geautomatiseerde bezoekersregistratie is niet zomaar een gimmick. Dat begint bij de kernvraag: wat is de toegevoegde waarde? Wat is er leuk aan bezoekersbadges uitdraaien? Iemand achter een balie alleen maar doorgeefluik laten zijn van standaard informatie is eigenlijk dom. En helemaal niet leuk. Laat zo'n medewerker zelf met klanten bezig zijn. Integreer zo'n functie met andere taken en intensiveer het menselijk contact. Geholpen door de moderne techniek.

'Help, een standaardpakket'

Ik stel jullie voor aan Marleen ter Reegen, projectleider e-HRM (elektronische personeelsadministratie) bij de gemeente Almere, en Peter Leguit. Hij is senior beleidsadviseur en begeleidde de bij overheden verplichte Europese aanbesteding en, na de keuze voor AFAS, de implementatie van personeels- en salarisadministratie. De Gemeente Almere heeft circa 1.800 werknemers. Een ambtenarenapparaat, en nog behoorlijk omvangrijk ook, dat was toch wel even wat anders voor AFAS. Marleen en Peter zijn zich dat



bewust en kunnen een toespeling op de reputatie van de ambtenaar wel hebben. 'Dingen willen hier best eens wat traag verlopen', zegt Peter Leguit met milde ironie. Sinds 1 januari 2010 zijn bij deze gemeente personeelsbeheer en salarisverwerking ondergebracht in Profit. Het draait in eigen beheer op de eigen servers. Toen die basis was gelegd, ging in de polderhoofdstad ook ProfitWeb live, in dit geval genaamd 'mijnHRM'. Medewerkers hebben toegang tot hun gegevens, vragen hun verlof aan en kijken de loonstrook in, die bij de grote meerderheid uitsluitend digitaal arriveert. Marleen ter Reegen: 'e-HRM is een apart project, omdat het een technische uitdaging is maar vooral omdat er een cultuurverandering moet plaatsvinden.'

Er ging in de zomer van 2009 geen uitgebreid vergelijkend onderzoek vooraf aan de keuze voor AFAS. De Europese regels zeggen dat uit de kandidaten die voldoen aan de neergelegde eisen de economisch meest voordelige gekozen dient te worden. 'Dat was schrikken', zegt Peter Leguit. 'Dat betekende een andere aanbieder. We hadden tot dan voor een deel maatwerk in huis, dit was een standaardpakket. Van wat we wilden was 70% mogelijk. Meer was er niet te halen. Kunt u zich niet wat meer aan onze processen aanpassen? Nee, was het antwoord. Heel duidelijk, maar verrekte lastig. We waren de eerste gemeente die dit pakket invoerde, dus vergelijkingsmateriaal ontbrak.'

Eind 2009 deed Almere een proefrun met de salarisverwerking. Waren de strookjes van AFAS één-op-één gelijk aan die van de voorganger? Niet dus. Peter Leguit: 'Het was ook wat, om een ambtelijke cao met al zijn uitzonderingen en bijzonderheden in het systeem te verwerken. Dergelijke differentiatie komt bij bedrijven veel minder voor. AFAS deed dat in grote lijnen knap, maar het was onontgonnen gebied en het kwam niet direct in orde. Bovendien hadden wijzelf onderschat dat de salarisadministratie een compleet

andere taal zou gaan spreken. De coderingen waren heel anders en we wisten niet goed hoe die zich verhielden tot het vorige systeem. Dat gaf verwarring. Interessante ervaringen, hoor.'

Onze consultants hadden misschien iets teveel gerekend op een denkwereld zoals ze die van het bedrijfsleven kenden. Onder de ambtenaren streden twee gemoedsbewegingen om de overhand: enerzijds een fris begin, een uitdaging om de beperkingen van het nieuwe te overwinnen. Anderzijds twijfel. Was het een goede keuze? Ze deden hun best om te ontdekken hoe het oude en bekende naar het nieuwe om was te zetten. Marleen ter Reegen: 'Achteraf heb je wat meer afstand. Dan vraag je je af: was het nodig dat we zoveel van het oude gespecificeerd en gecodeerd meenamen? Al die codes, gebruiken we die eigenlijk wel? Het was en is een kwestie van voortdurend luisteren, uitwisselen, kritisch blijven op jezelf. Een ingewikkeld proces van verandering. Voor ons en voor de mensen van AFAS.'

Een noodgreep was nodig: de gemeente huurde een externe medewerker in, die aan die kant AFAS-kennis inbracht. Hij kende ook de coderingen van het vorige pakket en bracht alles dicht bij elkaar. In de loop van december 2010 kregen de betrokkenen het idee dat het de goede kant op ging en in januari verliep de salarisbetaling naar behoren. Peter Leguit: 'Een zucht van verlichting. In de moeilijke maanden hadden we eerlijk gezegd wel de indruk



gehad dat de consultants van AFAS vrij veel werk voor ons lieten liggen... Zo was hun aanpak, we moesten het zelf doen. Ze waren sterk in de kennis van hun product en bakenden heel goed af wat van hun kant mogelijk was. Wij van de gemeente Almere en zij van AFAS spraken in die fase niet dezelfde taal. Wijzelf wisten maar moeizaam over te brengen waar we naartoe wilden en waarom. Dat was anders dan zij in gedachten hadden; ze wilden er niet aan. Het was een stroperig geheel. Uiteindelijk is het dus wel goed gekomen. Dankzij allebei de partijen.'

Peter Leguit: 'Het draagvlak mag je niet kwijtraken. Laten mensen het ongebruikt, dan is dat moeilijk terug te draaien. En het gebruik hoort elders werk te schelen; dat gaat dan ook niet door.' Maar dat is dus voorkomen. Bovendien, eerlijk is eerlijk, Profit draait in de basis goed en de aanpak om de salarisstrook alleen digitaal te versturen, volgens de wet pas nadat de werknemer daarvoor toestemming heeft verleend, bevalt erg goed in Almere. Marleen ter Reegen: 'Veel procedures zijn eenvoudiger geworden. Profit ziet er nu gelikt uit, het werkt intuïtief. Ziet zo'n interface er mooi uit, dan scheelt dat heel veel; dat heeft AFAS inmiddels ook in de gaten. Ze luisteren goed, al duurt het even. Hier zijn de mensen er nu blij mee en dat geeft een boost.'

Het *paperless office* brengt elke rechtgeaarde ambtenaar aan het schrikken, vertelt Peter Leguit. In Almere zijn ze geïnteresseerd, maar oh, wat is er nog een eind te gaan! 'Een bezoek aan Leusden heeft mooie vergezichten geopend. Maar al met al, we zijn tevreden met Profit. De helpfunctie bijvoorbeeld, die is fenomenaal. Kijk, wij zijn gebonden aan de Europese aanbestedingsregels, dus dat de kandidaat van keuze niet aan alles kan voldoen, is inherent aan de procedure. Een aantal dingen kan in het dagelijks gebruik nog steeds niet... Maar zelf heb ik daar eigenlijk weer plezier van. Het bedenken van *workarounds* vind ik leuk.'



Dingen eenvoudiger maken

Alfa Accountants en Adviseurs

Fouk Tsang is voorzitter van de Raad van Bestuur van Alfa Accountants en Adviseurs, een financieel adviesbureau op het gebied van accountancy, financiële dienstverlening en bedrijfsadvisering, met ict in zijn portefeuille. Hij was nauw betrokken bij de implementatie van de AFAS-software.

Die order zijn we kwijt, dachten de mensen van AFAS. Net in de eindfase van een lang selectietraject kwam uitgerekend Fouk Tsang bij Alfa binnen. Die was afkomstig van een van de grote concurrenten van AFAS. Maar het viel mee, ze bekwamen van de schrik. 'Ga vooral verder met selecteren', zei Fouk tegen zijn nieuwe medewerkers bij Alfa, die op zoek waren naar een verregaand geïntegreerde oplossing voor de financiële- en urenadministratie, de personeelsadministratie en de klantadministratie. 'De selectie was zorgvuldig verlopen. Alfa doet onder meer administratie voor andere bedrijven, dus ze weten hier wel waarover ze het hebben. Het beslismoment was al nabij, en het is de organisatie die hoort te kiezen, niet één persoon.'

Sterker, de samenwerking had baat bij de achtergrond van Fouk Tsang, die wel wat van ict snapte. 'Mij viel meteen op dat ze rechtstreeks met de klant communiceren, geen dealernetwerk ertussen. Dat scheelt tijd. Ze zijn sterk met productontwikkeling bezig en hebben daarbij de bedoeling naar de klant te luisteren. Dat idee van inspraaksessies was opmerkelijk. AFAS brengt een standaardpakket, maar ze zijn constant bezig met ontwikkeling aan de hand van de wensen van gebruikers.'

Discussies waren er genoeg tijdens de implementatie. 'Ze waren best eigenwijs. Wij moesten de eigen business processen tegen het licht houden om ze geschikt te maken voor hun standaardpakket, en dat kon soms helemaal geen kwaad, maar een andere keer wilden ze iets veranderen wat misschien bij een andere organisatie passend zou zijn, maar niet bij de onze. Dat gaf wel eens knallende discussies. Maar dat hoort bij zo'n zwaar proces.'

Een grote klant, Alfa, met ruim 800 medewerkers in dertig vestigingen, die elke dag uitgebreid gebruik maken van het systeem. De performance liet soms iets te wensen over, het ging te langzaam. Fouk Tsang: 'Ik kaartte dat aan, maar het bleef bij een helpdesk-medewerker liggen die het ook druk had. Hij stond er niet bij stil dat 800 mensen last hadden van de traagheid van het systeem. Dat escaleerde en er kwamen stevige gesprekken van. Zulke dingen komen natuurlijk voor na een update, de software is dan nog niet helemaal in orde. Het kwam goed, maar je kon merken dat ze bij alle goede bedoelingen wat moeite hadden zich in te stellen op de concrete situatie bij een klant als Alfa.'

Het is af en toe echt een eigenwijze organisatie, AFAS, vindt Fouk, 'om het zo maar te zeggen'. De mensen zijn enorm gedreven, dat is positief, maar, zegt hij: 'Soms verliezen ze zich daarin en zouden

ze iets beter kunnen luisteren. Ze zijn succesvol, waarin een gevaar schuilt waar ik ze al eens voor heb gewaarschuwd: arrogantie. Daar moeten ze voor oppassen. Succes breeduit etaleren, wat ze doen, is niet verstandig. Het is crisis, veel klanten hebben het moeilijk. Dat wekt wrevel.'

Iets meer bescheidenheid zo nu en dan, meent hij. 'Het nieuwe pand in Leusden is inderdaad imposant, maar ze moeten er ook een keer over ophouden. Trots, terecht, maar dan komt er zo'n meneer van sales bij me langs en die begint er weer over. Ik zeg: joh, dat weet ik nu wel, je kwam voor een gesprek met mij. Dat begreep hij wel.'

Verdampen

De beroemde zuil waar de bezoeker in het AFAS-gebouw in Leusden zich moet melden, kan hij vanuit de automatiseringsgedachte wel waarderen. 'Ik begrijp dat, leuke gadget hoor, maar ik zou zelf liever een aardige dame begroeten. Bij AFAS gaat het vaak over het "verdampen van werk" door automatisering. Zij doen het zelf, zeggen ze, zonder secretaresses. Zou ik hier niet mee moeten aankomen. Je praat over mensen. Natuurlijk, in business moeten processen altijd nóg efficiënter. Maar je moet het ook weten te brengen. Rekening houden met mensen is een sociale plicht. Van de daken roepen dat je bezig bent werk te laten verdampen lijkt me



niet tactvol. En als ik voor de derde keer bij die zuil sta en hee, het werkt niet, dan komt er toch een mevrouw bij.'

'De software van AFAS staat als een huis', benadrukt Fouk Tsang. En, zei hij al, het was goed om kritisch te moeten nadenken over de eigen werkprocessen. 'Dat heeft verhelderend gewerkt. Soms ging het te ver, ze wilden bijvoorbeeld vakantieaanvragen geautomatiseerd laten verwerken via een workflow. Ik vond dat onnodig, mensen regelen het hier met hun naaste collega's en ze hoefden al geen formuliertje in te vullen. Je moet niet iets willen automatiseren in een omgeving waar het al pragmatisch is opgelost. Automatiseren om het automatiseren moet je niet willen.'

Vereenvoudigen

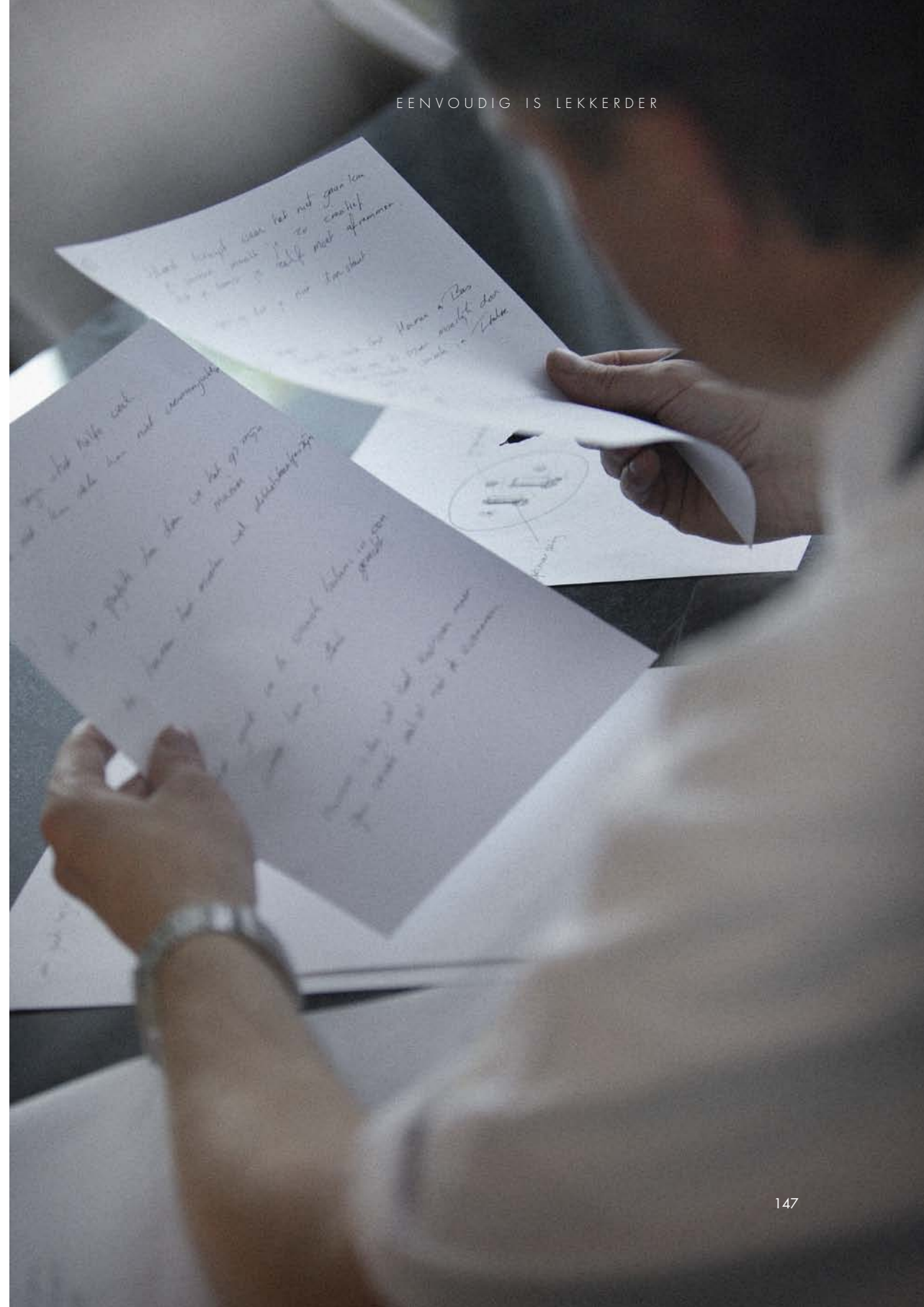
Maar de vasthoudendheid van de AFAS-mensen doorbrak ook bestaande patronen die daar wel aan toe waren. De software draait bij Alfa nu vijf jaar, maar nog steeds schuift de inrichting van het werk richting AFAS. 'Soms blijkt uit de praktijk dat hun aanpak toch efficiënter is dan waar we zelf aan vast hadden gehouden. Ze zijn sterk in het vereenvoudigen van processen op een manier waar je zelf niet opkomt omdat je al jaren niet anders doet. Wel hebben we zelf aan de periferie functionaliteiten toegevoegd die praten met hun standaardpakket, want sommige dingen die wij nodig hebben faciliteert AFAS niet. Wij meten bijvoorbeeld klanttevredenheid op onze eigen manier, met andere software, en hebben die met behulp van een derde partij gekoppeld aan het systeem. Dat kan.'

Hij kent er inmiddels heel wat, mensen van AFAS. Ze zijn relatief wat jonger en gedreven bezig hun carrière richting te geven, zoals je vaker ziet bij softwareleveranciers. Ze staan voor de zaak van hun organisatie. 'Wat je bij AFAS ziet, maar ook bij andere automatiseringsbedrijven, is toch een studentenvereniging-achtige

sfeer, beetje sektarisch misschien. Daar zit weer dat gevaar: je moet wel je ogen open houden, kritisch blijven op jezelf. Hoewel, daar kunnen ze soms wel wat van, kritisch zijn op zichzelf. Ik zat onlangs in Leusden in een jury*; twee zware mensen van buiten en twee van binnen, die de presentaties van een paar consultants mochten beoordelen. Nou, dat ging er stevig aan toe. Iemand kreeg goed ingewreven dat in zijn presentatie de trots op het eigen bedrijf teveel de boventoon voerde. Daar kan een klant niets mee, die wil iets horen over de te verwachten meerwaarde. Precies als in mijn visie dus. Ik overweeg om dit soort beoordelingssystematiek ook bij Alfa in te voeren.'

Hij geeft ruiterlijk toe dat de denkwijze van AFAS in vijf jaar samenwerking bij Alfa aan invloed heeft gewonnen. De gedachte van standaardisering zet Alfa 'richting de eigen klanten' steeds meer in. 'Overnemen is het woord niet, we hebben naar ze geluisterd, dat meegenomen naar andere trajecten en projecten, waar het enige invloed heeft gehad. Ik mag best zeggen dat we in de loop van die vijf jaar langzamerhand strategische partners zijn geworden. De verwevenheid gaat behoorlijk ver, maar zolang AFAS blijft innoveren en luisteren naar onze wensen en die meeneemt in doorontwikkelingen, is daar niets mis mee. Soms willen ze wat teveel, maar daar moet je als afnemer voor op je hoede zijn; je hebt bewust gekozen voor deze dominante speler. Die keus moet je alleen maken als je als klantbedrijf grenzen weet te stellen. En ik kom uit de ict, heb ook aan de andere kant van de tafel gezeten, dus laat dat maar aan mij over.'

* #2ADVANCE, zoals beschreven op bladzijde 91



Simpel is beter dan complex

Detron Telecom

Jeroen van den Berg (39) is projectleider voor de implementatie van AFAS Profit bij Detron Telecom. Dit bedrijf, deel van de Detron Groep, levert bereikbaarheidsoplossingen – telefonie met name – aan onder meer de zakelijke markt en zorginstellingen.



‘Zeg, kunnen we dat stukje software niet bij Exact Software halen en dan aan AFAS koppelen...?’ Het was de manager van de unit Mobiele Telefonie bij Detron Telecom die dit op een dag zei tegen Jeroen van den Berg. Er was namelijk een probleem: AFAS, waarvan alle modules bedrijfsbreed werden ingevoerd, kon in een bij deze unit onmisbare oplossing niet voorzien, aangezien die niet in de standaard-module zat. Jeroen lachte in zichzelf, hij kende de jongens uit Leusden al wat langer. ‘Deze collega was nu eenmaal manager, dus ik heb het onderzocht, ook bij een AFAS-consultant. Die trok wit weg.’

Een grote software concurrent faciliteren, nou nee. Bovendien zag ook Exact Software de date niet echt zitten. Terwijl Jeroen van den Berg vertelt is de implementatie van AFAS Profit ongeveer op een derde. Het duurt langer dan verwacht, vertelt de projectleider, die nu vijf maanden onderweg is. Voorheen was hij bij Detron een jaar als extern business controller actief geweest. ‘Dat komt vooral doordat er steeds zoveel mensen bij betrokken zijn. Voor elke module is er een projectgroep die meedenkt over de manier waarop de software op de werkprocessen moet aansluiten. Eens in de zoveel tijd zit er een dag lang een consultant uit Leusden bij, die voor ons drie dagen werk achterlaat. Ik heb met drie verschillende AFAS-consultants te maken en met hun projectmanager. Dit is een complexe organisatie die alle modules nodig heeft. Projecten, abonnementen, logistiek, klantadministratie, personeelsadministratie, salarisadministratie, financiële administratie... Dus deze operatie is ingewikkeld, mag ik wel zeggen.’

De talrijke mensen die erbij betrokken zijn op de Detron-werkvloer, denken mee en doen operationeel werk. Maar, ze zijn niet

‘Hij trok wit weg’

zo bevlogen als de mensen van AFAS, en ook Jeroen van den Berg kijken ze wel eens een tikje bevreemd aan. ‘Zeker als ik uit Leusden terugkom. Dan ben ik enthousiast, want ze hebben daar echt een voorbeeldkantoor. Profit draait er op een ideale manier. Dat zie ik al voor me op de Detron-burelen. Dan kijken ze me sussend aan, zo van: jongen, goed hoor. Zeg nu maar even hoe het werkt, dan kunnen we aan de slag.’

De waardering begint te komen bij al die collega’s, maar meer bij degenen bij wie die spirit wat minder is verlopen de implementatie wat stroperig. ‘Het komt door technische keuzes van onszelf. We zitten bijvoorbeeld in dezelfde omgeving als Detron ICT in plaats van in een volledig eigen, zelf ingerichte omgeving. We gebruiken ook hun servers. Daardoor was er heel veel afstemming nodig, want we blijven gescheiden bedrijven.’

Bovendien werd een aantal mensen op een verhuizing gezet waardoor er opeens minder mankracht voor de projecten was. Aan dat alles kon AFAS weinig doen. Toch acht Jeroen ook de planning van de leverancier aan de ambitieuze kant. In de inventarisatiefase palmde een van de consultants de vele toekijkende salesmensen van Detron in met een geestdriftige presentatie van prachtige grafiekjes en smakelijke cockpits. ‘Salesmensen zijn daar gek op. Dat wilden ze meteen hebben. Leuk, daar scoor ik mee als leider van het implementatietraject, en niet alleen bij sales, maar we hebben er momenteel aardig wat werk aan.’

Live gaan met het financiële deel op 1 januari 2013, en klantadministratie en personeelsadministratie zelfs wat eerder, dat moet lukken, denkt de projectleider. De bedoeling was aanvankelijk 1 oktober 2012. ‘Ze zeiden aan het begin: standaard rekenen we drie à vier maanden voor een implementatie. Bij ons rekenden ze

op iets meer. Maar het blijkt wel: wij zijn niet standaard. Aan de andere kant, geen enkel bedrijf vindt zichzelf standaard. Eigenlijk zouden ze bij AFAS dat inzicht goed moeten kunnen toepassen. Maar nogmaals, de vertraging ligt voornamelijk aan onszelf.’

‘Dat doen we niet’

Niet alles wat Detron Telecom nodig heeft kan AFAS leveren. De business unit Mobiele Telefonie bijvoorbeeld bemiddelt voor bedrijven bij providers, sluit voor een serie mobiele telefoons een contract af en levert in het vervolgtraject ook de bijbehorende service. ‘Profit kan wel een klant registreren, maar 100 abonnementen ondergebracht bij één klant overzichtelijk houden, dat gaat niet. En we beheren ook nog 30.000 abonnementen... Het was een tegenvaller, maar ook prettig dat ze het rechtuit zeiden: dat doen we niet. De voorganger namelijk had wél zelf programmeurs aan het werk gezet om de software geschikt te maken voor dat proces, maar dat heeft in de praktijk vooral een karrevracht problemen opgeleverd. Zoals een traag systeem en moeilijk vindbare informatie. Dan liever deze eerlijkheid.’ Een leverancier van AFAS gaat de oplossing nu leveren – niet Exact Software dus – waarna koppeling aan Profit zal volgen. Een forse kostenpost, dat wel. ‘Het bleek bij het begin van de implementatie. Maar ja, AFAS houdt het op standaard, dat wisten we van tevoren.’

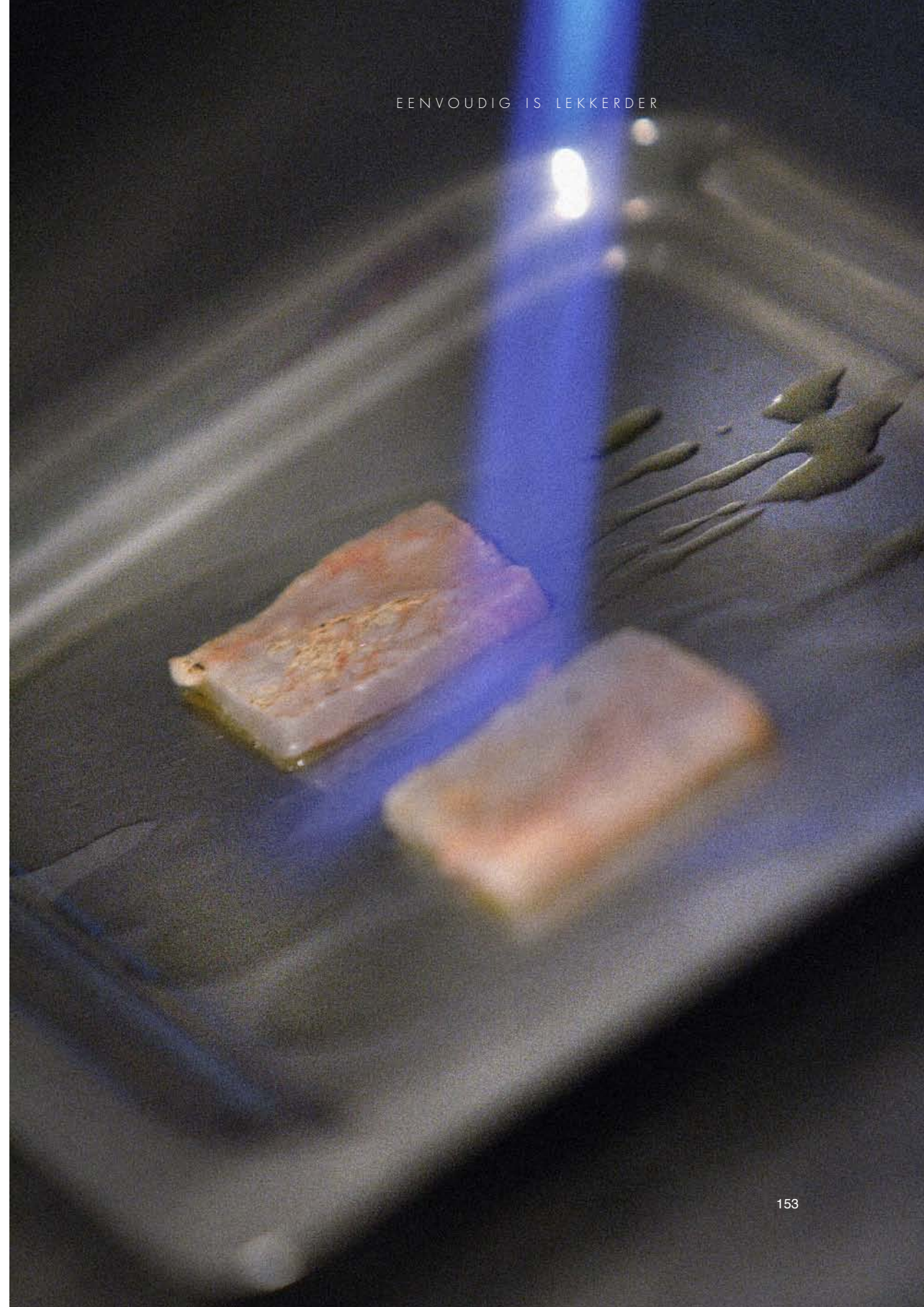
‘Iets te strak’

Onder de Detron Groep hangt ook nog Detron ICT, voorheen Kender Thijssen, waar de AFAS-software al een tijdje draaide. Bij Detron Telecom, voorheen Finntax, dat zelf weer bestaat uit vijf BV’s, voldeed het vorige Profit-pakket niet meer en lag het voor de hand om dezelfde oplossing te kiezen als bij de ict’ers. ‘Vooral op het gebied van klantadministratie is vanwege saleskracht het uitwisselen van gegevens belangrijk’, zegt Van den Berg. Hij was

niet betrokken bij de keuze voor AFAS, maar kan die wel begrijpen. Gaandeweg is hij enthousiast geworden, al blijft hij kritisch over de eis dat de afnemer zich verregaand moet aanpassen aan het kader van waaruit de leverancier denkt. 'Daar zijn ze soms echt iets te strak in. Soms moeten ze meer bereid zijn het eigen pakket aan te passen. Aan de andere kant, wij zijn gedwongen onze processen tegen het licht te houden – en dat kan helemaal geen kwaad. Het is er hier intern duidelijker en vooral eenvoudiger op geworden. De heldere rapportages en cockpits vormen absoluut de kracht van het pakket.'

De AFAS-consultants delen graag hun bijbel uit, het blauwe boek genaamd OndernemingsProcesBeheer (OPB). Jeroen van den Berg, geamuseerd: 'Daar staan hele mooie teksten in. Zo af en toe kom ik uit Leusden vandaan en is het of ik bij Emile Ratelband op de koffie ben geweest. Het is allemaal pòsitief en tsjakka! Ik hoor dat ook andere bezoekers wel eens zeggen: beetje *over the top*, dat enthousiast doen over zichzelf. Heb je kritiek, dan doen ze er zeker wat mee, ze luisteren ernaar. Aan de andere kant, het positieve is oprecht. Dat zie je ook aan de leuke en collegiale manier waarop ze met elkaar omgaan.'

'Het is er hier intern duidelijker op geworden'





Met een flinke
scheut lef

zesde gang

SIMPEL

Flamande van groene asperges en kalfstong

Asperge Flamande is natuurlijk één van de meest klassieke gerechten. Er is wel een beetje lef voor nodig om dit uit elkaar te trekken, maar we gaan het doen. We beginnen met de witte asperges te vervangen door groene asperges.



De aardappel die we gebruiken is een nieuwe aardappel (Malta). Deze wordt in blokjes gesneden en krokant gesauteerd. Voor de eieren worden gepocheerde kwarteleitjes gebruikt. Deze worden gepocheerd in water dat tegen de kook aan is (90 graden). Niet te lang, want het is de bedoeling dat het dooiertje zacht blijft.

De kalfstong wordt gekookt in een Court Bouillon. Dit is een bouillon die wordt gebruikt om blank vlees in te garen. De bouillon bestaat uit 7 delen water, 3 delen witte wijn, eventueel een klein scheutje witte wijnazijn, gekneusde peperkorrels en grof zeezout, tijm, laurier, grof gesneden ui, prei en bleekselderij. Dit opkoken en de kalfstong hierin pocheren voor ongeveer 3 à 4 uur. Dit ligt aan de grootte van de kalfstong. Als het velletje loslaat, is de tong gaar. De tong af laten koelen in de Court Bouillon





en vervolgens pellen. De tong in blokjes snijden van 1,5 cm bij 1,5 cm. Per persoon vier à vijf blokjes.

Voor de Beurre Clarifié boter smelten en het heldere vet dat bovenop komt te liggen gebruiken. Hierin de afsnijdsels van de kalfstong doen, samen met de gehakte peterselie.

Hoe bouwen we dit gerecht op? Op het bord de aspergepuntjes speels rechtopstaand dresser. Hier de kwarteleitjes, de blokjes kalfstong en gesauteerde aardappel tussen plaatsen tot een speels gerecht. Op de kwarteleitjes een schepje hollandaisesaus. De botersaus er speels overheen en tussen door draperen.



4 st aardappel brunoise
3 st kwarteleitjes (gepocheerd)
5 kalfstongblokjes
5 groene aspergepuntjes
gesmolten boter (geclarificeerd)
hollandaisesaus
gehakte peterselie



MET EEN FLINKE SCHEUT LEF

De paradox van strak en gek

Natuurlijk krijgt 'Van Spaghetti naar Asperges' een *grande finale*, zodat het net een echt kookboek lijkt. Je moet echt lef hebben om een Culinaire Klassieker compleet uit elkaar te trekken. Karl doet dat in deze afsluitende gang. Waar we begonnen met het gekrioel van spaghetti, tovert hij nu een onverwachte creatie met oer-Hollandse asperge op tafel. Heel creatief, maar de grote vraag is natuurlijk altijd of de gasten van hun stoel vallen. Hoe gek mag het op het bord? En hoe smaakt zo'n extra scheutje lef eigenlijk...

Afwijken van de gebaande paden is de *story of my life*. Van een afstandje lijkt ik natuurlijk een heel brave jongen, altijd strak in het pak en keurig een stropdas om. Die uiterst zakelijke verschijning is kenmerkend geworden voor onze aanpak; al mijn teamleden moeten van mij in pak-met-stropdas bij de klant verschijnen. Maar onder die buitenkant gaat een rebel schuil. En dat rebelse is een veel bepalender aspect van het AFAS-dna dan de gladgestreken buitenkant.

Ik schop graag tegen het oude denken aan. Processen moet je durven te veranderen, om te kunnen profiteren van de moderne

technologie. Loslaten van oude systemen is voor heel veel mensen lastig. Ik probeer ze daar indringend mee te helpen. Maar de dingen daadwerkelijk anders gaan doen is nog niet zo makkelijk. Het is veel simpeler om de laag stof gewoon te laten liggen. Anders zijn vereist een forse dosis lef. Lef om een vernieuwing in gang te zetten en te kunnen doorpakken.

Er zijn meer dan genoeg middelmatige bedrijven. Ze verdienen wel geld, maar vallen niet op met een krachtvolle visie, vernieuwende producten of grandioze service. Ze hebben eigenlijk niets en je wordt er niet vrolijk van. Voor mij zijn het vaak de heel grote bedrijven waar de tranen van in mijn broek springen. AFAS wil duidelijk het andere gezicht zijn. 'Van Spaghetti naar Asperges' is daar ook een smaakvol voorbeeld van. Mijn team groeit richting de honderd consultants, maar ik wil ook een leuk bedrijf blijven. Grotere bedrijven zijn vaak niet meer leuk. Ze worden log. Niet transparant. Dus ook niet leuk om voor of mee te werken.

Ik wil onze frisheid behouden en geen compromissen sluiten. Geen water bij de wijn. Als je iets belooft, moet je het ook waarmaken. In de ict hoor je vaak grote verhalen en stevige ambities, maar de uitkomsten laten lang op zich wachten. Ik schreef in mijn voorwoord al over de mislukkingen van grote projecten die de automatiseringsbranche een behoorlijke smet op het blazoen geven. Er is te weinig realiteitszin, de harde werkelijkheid wordt onderschat. Te veel mensen gaan zich er mee bemoeien en je krijgt een slap aftreksel. Het getuigt dan van lef om gewoon vanuit je eigen sterke punten te blijven werken. Vanuit een krachtige visie oplossingen realiseren. Op die basis willen wij innovatieve en hoogkwalitatieve software leveren.

Maar is het juist niet heel gedurfd om zekerheden los te laten? Nee. Ideeën kunnen mensen in vervoering brengen, maar je moet



wel kunnen garanderen dat je eindresultaat niet onder de verwachtingen zakt. Hoe creatiever er in een project is gemanoeuvreerd, des te groter de kans dat de uitkomst onder de maat is. En dan heb je de poppen aan het dansen. Dan gaat de oplossingsgerichtheid zich dubbel zo zwaar tegen je keren. Het is verleidelijk om resultaat op korte termijn te pakken; snel een workaround en de klant is even blij. Maar het echte succes ligt in de focus op lange termijn.

Lef is dus ook: achter je verhaal blijven staan en niet met alle winden meewaaien. Het natuurlijke gedrag van een consultant is om een klant tevreden te stellen door extra inspanningen niet door te belasten. Dat klopt niet. Want dan zijn er afspraken niet goed nagekomen. Je bent pas een goed consultancybedrijf als directe uren daadwerkelijk gefactureerd worden en de klant met plezier de rekening betaalt.

Ook een onderdeel van lef is laten zien wat je goed doet. Werp de valse bescheidenheid van je af, anders krijg je nooit fans. In dat hele verhaal kun je gerust blijven kiezen voor vertrouwde marketinginstrumenten. Meewerken aan een interview, een achtergrondartikel in een vakblad, het helpt allemaal om het verhaal te vertellen aan een breder publiek. Maar ook op dat vlak mogen heilige huisjes gewoon omver. Nieuwe marketinginstrumenten (zoals sociale media) bieden heel veel nieuwe kansen om de verbinding te leggen. Verderop in deze gang vertelt een klant over de AFAS Awards; ook dat beschouw ik als nieuwe marketing. Een jaarlijks feestje, met een sterk inhoudelijke component. Net als ons andere terugkerende event, de AFAS Open (klantdagen), waarin de nieuwe functionaliteit van het afgelopen jaar wordt gedemonstreerd.

Nieuwe klanten zijn enorm aantrekkelijk. Maar bestaande klanten

*Herman
pochen
die
kalfstong even!*

vormen een stevige thuisbasis. Ook al is er opgeleverd. Bestaande klanten bieden continu kansen. Want ook op standaarden gebaseerde producten worden steeds rijper. Door continu te vernieuwen, blijven we interessant voor iedere klant. En we nemen de ervaringen van die klant uiterst serieus. Alle plusjes en minnetjes uit de praktijk nemen we mee om de producten en diensten steeds verder te finetunen. Dat luisteren naar de klant doen wij in de vorm van inspraaksessies. We slepen de gebruikers naar Leusden en willen alles weten. Laat die klant de boodschap maar vertellen. Wat vinden ze ervan? Hoe kan het nog beter? Door die wensen mee te nemen in de productontwikkeling, schiet je altijd raak. Dat biedt uitgelezen kansen om te ondernemen...

Ik wil altijd, en in alle opzichten, laten zien dat het anders kan. Wij zijn succesvol door anders te zijn en anders te denken. Wij laten onze klanten en relaties dagelijks zien dat dingen anders kunnen en meestal ook anders moeten. Ik neem u even mee naar Hengelo. René Kremer is daar Manager Planning & Control bij CarintReggeland, zoals de naam al suggereert een fusie-organisatie in de zorg in het oosten des lands. Actief als zorginstelling in onder meer thuiszorg, verpleeghuiszorg en kinderopvang. Met 4.800 werknemers en een werkbudget van 180 miljoen euro een grote speler.

René kwam terecht in een situatie waarin lef onontbeerlijk was. Soms kom je voor keuzes te staan waarbij de weg van de minste weerstand verleidelijk lijkt en het dus van moed getuigt om echt je nek uit te steken. 'Wij zijn begonnen met eerste aanzet tot een nieuw systeem, omdat we met name aan de salariskant best veel problemen ondervonden,' vertelt René Kremer. 'Veel handmatige acties, traagheid en fouten en dat werd allemaal niet goed ondersteund door de leverancier. Dan ga je kijken wat er te koop is, en kom je al snel voor een principiële keuze te staan: ga je voor alleen een salarissysteem, of voor een geïntegreerde oplossing...'

Er werd gekozen voor AFAS en het implementatietraject stond onder een gezonde druk. Kremer: 'We hebben heel veel gedaan in heel weinig tijd. Binnen vier maanden moest alles draaien, dat was even niet anders. In het begin was het even heel erg wennen aan elkaar, waarbij op zich alles prima is verlopen. Als systeem staat AFAS als een huis, maar als dingen niet werken zoals beloofd, heb je een uitdaging te pakken. Je kunt verwachtingen heel groot maken, maar dan valt het ook sneller tegen. AFAS is een verkoop-machine, daardoor moet je als opdrachtgever niet je hoofd op hol laten brengen.'

René Kremer doelt daarbij specifiek op de keuze voor het nieuwe intranet van AFAS: InSite, die op een laat moment aan de orde kwam. Het vereiste een forse dosis lef om daarmee 'in het diepe' te springen. 'InSite was toen net op de markt en we hebben daarmee echt onze nek uitgestoken. We hebben de keuze gemaakt om een van de eersten te zijn met de nieuwste technologie. Dat geeft een bepaalde kick, maar af en toe ook een beetje buikpijn. Maar terugkijkend overheerst het goede gevoel. We zijn genomineerd voor de AFAS Awards, wat ook een onderstreping is van de gezamenlijke prestatie. We zijn ook op dat vlak bezig om elkaar te helpen, want CarintReggeland is natuurlijk een van de grotere organisaties die een dergelijke toekomstgerichte stap heeft durven zetten.'

'De voorkant is magnifiek. Alles klopt, vooral de presentatie. Vakinhoudelijk staan de AFAS-mensen ook hun mannetje en de aandacht is volledig op de klant. Het is leuk dat die waardering over en weer opbloeit. Ze vinden het belangrijk dat je er bent en met name qua doorgroeimogelijkheden hebben ze het goed voor elkaar. Ik ben bijvoorbeeld enthousiast over de verdere uitbreidingen met cockpits. We hebben nu stappen gemaakt, maar bij verdere vernieuwingen denk ik: dat wil ik ook. Zo gaan we vrolijk en opgewekt verder op de ingeslagen weg...'



Profit als fundament

IQ-Pass

De Bertram Group is grootaandeelhouder van IQ-Pass, een jong bedrijf gevestigd in Breukelen. Het verhuurt intelligente totaaloplossingen voor toegangsbeheer bij havens, scheepswerven, zware industrie, evenementen, overheidsinstellingen en bedrijven. IQ-Soft, het onderdeel van IQ-Pass dat de software levert voor de oplossingen, genereert toegangscontrolebeheer, veiligheidsmanagement en algemene managementinformatie. De hard- en de software samen vormen de totaaloplossing. Arie Bertram (54): 'Wij voorzien klanten van cockpitmodules. Dat doet AFAS ook, sluit mooi aan.' Hij volgde het managementteam dat de implementatie van Profit bij IQ-Pass begeleidde op de voet.

Gewaagd, ja, dat kun je het project om de AFAS-oplossing in te voeren bij een bedrijf dat het van veiligheidssystemen en verhuurprocessen moet hebben, wel noemen. Daar was lef voor nodig, ook van IQ-Pass zelf. Maar er zat wel een leidende gedachte achter. De visie op ondernemen van AFAS, ondernemingsprocesbeheer, is al decennialang ook de visie van ondernemer Arie Bertram. 'Wij noemen het bij de Bertram Group OPB, Optimaal Profit Bewust. Dat bewustzijn moet door de hele organisatie heen gedragen worden. Vandaar de keuze voor AFAS: wij delen op transparante wijze door alle lagen van de organisatie heen kennis met elkaar. Dat gebeurt niet topdown. AFAS biedt de mogelijkheid tot een cockpitstructuur. Dat is transparantie in optima forma.'

'Transparantie in optima forma'

In het vierhoofdige managementteam was Bob Schröder degene die het project van implementatie in de praktijk leidde. Hij heeft een ict-verleden bij Microsoft, dat ook geïntegreerde software-systemen aan bedrijven levert, maar in tegenstelling tot AFAS vooral als maatwerk. Wat uiteraard betekent dat de prijzen bij de gigant in een hogere categorie vallen. Het was logisch dat de projectleider met zijn achtergrond de standaard oplossing waarvoor in Breukelen gekozen was – en dat terwijl AFAS Profit niet rechtstreeks voorziet in verhuurprocessen – met zorg tegemoet zag. Maar, zegt Arie Bertram, hij raakte er gaandeweg voor gemotiveerd. De mensen van AFAS wisten natuurlijk dat zijn denkpatroon over geïntegreerde software anders was. Er was een risico van teleurstelling, maar mede dankzij hen heeft de projectleider zijn verwachtingen bijgesteld. Het was verfrissend. Voor hem en voor IQ-Pass.

Dat behoeft uitleg. De standaard die AFAS leverde, sloot heel goed aan bij de manier waarop de meeste bedrijven in de basis nu eenmaal in elkaar zitten. Vaak zijn de grote lijnen gelijk, zoals Arie Bertram met zijn 35 jaar ervaring als ondernemer heel goed weet. 'AFAS heeft zich volledig gefocust op die kern en die standaard, dat is hun kracht. Het rek hangt vol standaard maatpakken, je kiest alleen nog de kleur. Ik zeg eerlijk: soms was dat voor de mensen bij IQ-Pass frustrerend, tóch hebben ze – hebben we – het leren waarderen. De AFAS-mensen traden sturend op en beïnvloedden daarmee ons denken over processen. De leiding van IQ-Pass ging zich afvragen: zijn we bij dit of dat businessproces eigenlijk nog wel genoeg bezig met de kern van het ondernemen? De boodschap was: houd je aan de standaard, houd het simpel. Dat drong door.'

Eenvoud is kracht

Bij alles wat hij zegt over de implementatie van de systemen bij IQ-Pass, verzekert Arie Bertram, moet je dat laatste in het achterhoofd houden: terug naar de kern is een weldaad. 'Ik zoek altijd naar eenvoud. We wilden geen ingewikkelde systemen op elkaar afstemmen, en dat hoeft bij AFAS ook niet. Kun je geen 100 procent krijgen, maar is 80 procent het haalbare, dan neem je dat. Boven die 80 gaat het om maatwerk. Dat betekent kosten en zorgen en daarmee minder eenvoud.'

De invoering van – eerst – de personeelsmodule van Profit begon op een welgekozen moment. IQ-Pass was in 2008 nog slechts een idee op papier. Er moesten patenten komen; de ontwikkelingsfase duurde twee jaar. In 2010 werd IQ-Pass operationeel. Er volgde snelle groei, en de leiding had er de handen vol aan om die te structureren en in banen te leiden. Arie Bertram: 'Een beginnend bedrijf groeit van fase naar fase, van geboorte naar volwassenheid met ertussen de puberteit. Het managementteam heeft gewacht met implementeren tot, in het voorjaar van 2012, de tijd rijp was. De automatisering met behulp van AFAS kun je zien als een intern fundament, een versteviging onder het proces van volwassenwording. Na personeelsadministratie volgden financiële administratie, klantadministratie, facturatie, het cockpittraject en de workflows. Inmiddels is IQ-Pass een vrijwel papierloze organisatie geworden. We zijn nu bezig met ISO-certificering. Die moet mijns inziens geen last zijn, maar geïntegreerd blijven in het workflowsysteem van AFAS.'

Tijdens de implementatie bracht de projectleiding de werkprocessen in kaart om zoveel mogelijk binnen de standaard van AFAS op

'Ze beïnvloedden
ons denken
over processen'



We houden van de diepte

te lossen. Daar was, als gezegd, moed voor nodig, van alle partijen. AFAS is geen pakket voor verhuurbedrijven, nog niet in elk geval; integratie met verhuurprocessen is lastig. Maar IQ-Pass stelde zich open. De mensen van AFAS ook: zij deden zelfs tegen hun gewoonte in wat aanpassingen in de software. Van haar kant bedacht de projectleiding work-arounds in Excel of met andere applicaties voor oplossingen die AFAS niet kon aanbieden. Zo kwamen de partijen elkaar tegemoet en al met al slaagde het project glansrijk.

Dashboardformules

Tijdens de implementatie hebben de partijen wel eens iets verkeerd ingeschat, zegt Bertram. 'Wij, maar zij ook. Logisch, we stapten ergens in terwijl we nog niet konden overzien in hoeverre de systemen de werkprocessen zouden dekken. Er was geen uitgebreide analysefase aan vooraf gegaan. De consultants van AFAS waren onbekend met verhuurprocessen en moesten zich inleven. Nu het systeem live is merken we dat de verwachtingen die de partijen tijdens het overleg bij elkaar hebben gewekt, nog niet in alle functionaliteiten waar zijn gemaakt. Maar daar werken we hard aan. De komende tijd zullen we de werkwijze bij IQ-Pass verder verfijnen, onder meer door in Leusden cursussen te volgen. Tenslotte zullen de processen nog dichter tegen de standaard aan komen te liggen.'

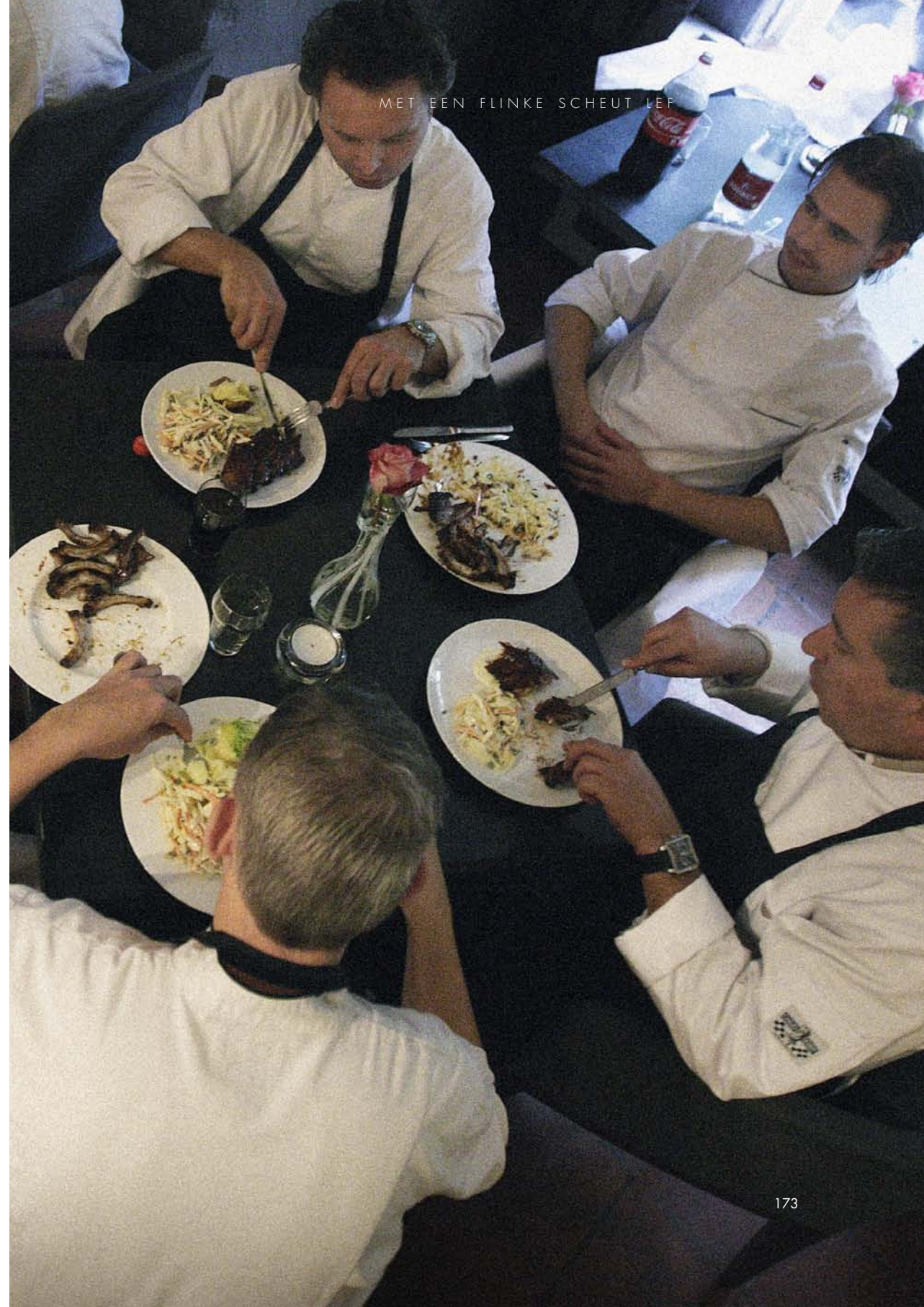
Het nieuwe fundament, het Profit-systeem, ligt er in elk geval. Het is een rijpingsproces, want een jonge organisatie moet leren ermee te werken. 'De leiding moet wel eens tegen de mensen zeggen: nu hebben we zo hard gewerkt aan de informatiestromen, samen met AFAS; nu zijn er rapportages die overzicht in één oogopslag mogelijk maken, prachtige dashboardformules – gebruik ze dan

ook. Dat proces is nu gaande. De mensen hier hebben met alle inzet helpen implementeren. Soms hebben ze zich ertegen afgezet omdat er hier en daar meer en complexer werk van leek te komen in plaats van minder en simpeler. Maar het resultaat zoals het zichtbaar werd in de cockpits heeft ze overtuigd. Tot voor kort wisten ze niet of hun werk en inzet nu eigenlijk tot rendement leidde. Nu komt bewustwording op gang. En de AFAS-aanpak geeft ict-mensen bij IQ-Pass de ruimte om zelf die cockpits door te ontwikkelen. De organisatie kan verder groeien, dankzij de nieuwe instrumenten.'

Getraind leger

Tussen de begeleiders van de implementatie bij IQ-Pass en de consultants bestond wederzijds begrip, vertelt Arie Bertram. Er was steeds contact; ze kwamen binnen en niemand merkte meer iets van ze, zo hard gingen ze aan de slag. 'Ook bij het huidige rijpingsproces, waarbij we als gezegd gaandeweg proberen operationele activiteiten dichter bij AFAS te brengen en creatieve oplossingen te bedenken, staan ze klaar om mee te denken. Het is een goed getraind leger en alles is transparant. Ze doen veel aan training, kennisopbouw en motivatie. Een voorbeeld voor andere bedrijven en echt, ik heb er veel gezien van binnen.'

Veel bedrijven zien automatisering 'als kernactiviteit', zo observeert Arie Bertram. 'Maar automatisering is als muziek... Die moet in de maat lopen en in harmonie zijn met de fase waarin een organisatie verkeert. Het gaat om de oplossing die automatisering brengt. Je ziet maar al te vaak dat automatiseren een doel op zich wordt. Dan krijg je een kind met een waterhoofd. Wij bij de Bertram Group denken er liever bij na. We houden van de diepte. Vandaar de innige samenwerking met AFAS.'



Winnaar van de AFAS Award 2012:

Worstelen met de bruine beer

Stichting Vizyr

Wim Fincken (63 jaar) is voorzitter van de Raad van Bestuur bij de Stichting Vizyr, hoofdkantoor in Rotterdam, winnaar van de AFAS Award 2012. Onder de leus 'Met elkaar maken we het waar' verzorgt deze organisatie administratieve, financiële, personele en andere zakelijke dienstverlening voor het onderwijs, een sector waar voortdurend van alles gebeurt. Wim Fincken begeleidde met collega's de implementatie van AFAS Profit bij Vizyr en een aantal onderwijsinstellingen.

Hij is fan van AFAS, zegt Wim Fincken nogal eens. Geworden, in de loop van het proces. 'Want eerlijk gezegd, toen de implementatie begon was er binnen de kortste keren hooglopende ruzie.' Op een vrijdagnacht bekeek hij de structuur van de e-mailadressen bij AFAS en stuurde een noodkreet naar algemeen directeur bas@afas.nl. 'Dat is het mooie, ze zijn enorm toegankelijk. Op maandag vertelde ik aan de accountmanager dat ik die mail had verstuurd en dat ik het niet meer zag zitten. Hij wist het al, de zondag ervoor

'Er was binnen de kortste keren
hooglopende ruzie'

had de algemeen directeur het met hem besproken in de skybox bij AZ. Daarna ging het snel.'

De stichting Vizyr is het resultaat van de fusie van diverse stichtingen en bv's, vandaar ook dat Wim Fincken en de zijnen werken vanuit drie locaties: Rotterdam, Alkmaar en Heerlen. 'Wij streven een gezonde bedrijfsvoering na, maar zijn geen gewoon bedrijf. Winstmaximalisatie is geen doel, een positief resultaat van 2% stemt al tevreden. We ondersteunen op het gebied van personeelsadministratie, salarisadministratie, financiën en beleid. Ook verzorgen we het gehele betalingsverkeer van klanten, wat wel aangeeft dat we een goede vertrouwensrelatie met hen moeten hebben. Onder de besturen die bij ons klant zijn vallen zo'n 500 scholen, bij een omzet van 11,5 miljoen euro.'

Sinds de jaren zestig is er voor salarisadministratie in het onderwijs één door de overheid verplicht gesteld pakket: het welbekende Caso*. Het was in beheer bij PinkRoccade, later Randstad en toen Raet, maar vanaf 1 januari 2014 gaat de stekker eruit: het is verouderd, geen school kan het dan meer gebruiken. AFAS was naast Raet, ADP, Unit4 en SAP een partij die zich op de markt begaf. Na een lang traject waar ook de klanten bij betrokken waren, koos Vizyr in de zomer van 2011 voor AFAS. Wim Fincken: 'Het was een goede prijs, maar bovendien hadden we vertrouwen in de organisatie.'

Caso-denken

Maar aanvankelijk was het worstelen met de bruine beer, zoals Wim Fincken het uitdrukt. Voor de Leusdense leverancier was

* traditioneel pakket in onderwijsland dat dertig jaar lang de markt en het denken heeft gedomineerd.

‘Sorry heren, dit kán niet’

de onderwijsmarkt nieuw en Vizyr een ongebruikelijk type klant. AFAS dacht zich goed voorbereid te hebben door te rade te gaan bij een paar pilotbesturen en te varen op hun wensen en eisen. Wim Fincken: ‘Helaas hadden die onderwijsinstellingen geen verstand van administratie; die hadden ze voordien altijd uitbesteed. AFAS kwam hier om de werking van het pakket uit te leggen. Wij maakten duidelijk: sorry heren, dit kán niet. Het antwoord: *Doe niet zo ouderwets, laat dat Caso-denken nou los.*’

Het geval wil dat de CAO van het onderwijs met die van geen andere branche te vergelijken is. Een voorbeeld: een leerkracht kan op twee scholen werken en op de ene ziek zijn en op de andere niet, ofwel ‘situationeel arbeidsongeschikt’ zijn. Voor reguliere pakketten is deze persoon als hij voor beide scholen evenveel uren werkt voor 50% ziek, ook voor AFAS in die eerste fase bij Vizyr. In de melding naar het Vervangingsfonds, dat de vervanging bekostigt, staat dat een werknemer voor 50% ziek is op een bepaalde school, maar op die school voor 100% van zijn werktijd vervangen wordt. Deze combinatie accepteert het Vervangingsfonds niet. Het pakket accepteert die registratie wel. Een onderwijsgericht pakket moet kunnen registreren dat een werknemer op de ene locatie 100% ziek kan zijn en op de andere niet of voor een ander percentage. Geen marktpakket dat dit aankan. Fincken: ‘Het gaf eindeloze discussies met AFAS. Wij konden niet leven met een *percentage ziek.*’

Zulke *incompatibilités* waren er meer. Alleen in het onderwijs zijn werktijdfactoren van vier cijfers achter de komma mogelijk, zoals 0,2362; in andere branches zijn dat hooguit twee cijfers. Daar was

 - kalfstong
 - aardappelbrunoise
 - groene aspergepant

het pakket van AFAS niet op berekend, evenmin op de ‘gebroken maandberekening’ voor vervangers, zoals die in de cao staat, lieden dus die op een willekeurige dag in een maand aan hun taak beginnen. Gevolg: onjuist berekend salaris. En dan het printen van aktes. ‘Al vervangt iemand maar één uur, hij of zij krijgt een akte van benoeming en een akte van ontslag. Dan zijn er nog aktes voor taakuitbreiding en verzamelaktes als iemand bij hetzelfde bestuur meerdere vervangingen doet. Wij verwerken 40.000 vervangingen op jaarbasis. In die eerste fase werd duidelijk dat AFAS dit onder-

Er is een knop omgegaan

schatte. Het systeem maakte bijvoorbeeld niet duidelijk of voor iemand een akte van benoeming of een van ontslag geprint moest worden. En ze wilden dat in het begin niet van ons aannemen. *Denk modern, dit is een geweldig systeem.*’

De mensen van Vizyr vonden nog circa 100 kleine en grote punten waarop de complexe cao niet geheel kloppend in het systeem was ingebouwd. Die moesten in het pakket aangepast worden om de correcte salarissen eruit te krijgen. Maar nog steeds stonden de mensen van AFAS, hoewel enthousiast en toegewijd, daar niet helemaal voor open.

‘Het systeem is geweldig en we kunnen er de toekomst mee in’

Ook was er onenigheid over het nut van een conversieprogramma. Alle gegevens over medewerkers – loopbaan, ziekteverzuim, et cetera – zaten nog in Caso. De door AFAS geraadpleegde schoolbesturen zeiden: we beginnen met het nieuwe systeem op nul en voor data over het verleden van de medewerkers – loopbaan, verzuim, enzovoorts – kijken wij gewoon nog even in Caso. ‘AFAS ging op die wens af. Maar wij van Vizyr wilden die data één-op-één laten inlezen in AFAS, zodat we niet, als de administrateurs die we zijn, elke keer een oude database in hoefden. De geraadpleegde schoolbesturen hadden de kunde en de kennis niet om het belang daarvan in te zien. Zij hadden nul ervaring in salarisadministratie, wij 300 manjaar. Wij wisten dat AFAS de ervaring en kunde die wij inbrachten ook voor volgende klanten zou gaan gebruiken. Prima, maar dan komt het er op onze manier in, zeiden wij. Dat gaf vrijing.’

Knop om

In oktober zag Wim Fincken het op een vrijdagnacht niet meer zitten; zijn noodkreet bereikte de hogere regionen van AFAS. Er kwam een goed gesprek met onder meer Bas van der Veldt en Herman Zondag. ‘Vanaf dat moment zijn we serieus genomen. Er is een knop omgegaan. Ze realiseerden zich dat wij verstand van zaken hadden en dat ze er hun voordeel mee konden doen. Er kwam een projectgroep met ons, consultants en ontwikkelaars. In januari 2012 rolden bij de betrokken scholen, het grootste deel van onze klanten, de eerste salarisstroken eruit. Digitaal welteverstaan, en 15% op verzoek nog op papier. Alles klopte. Wij en ook de mensen van AFAS hebben de hele kerstvakantie doorgewerkt en alle week-



ends in januari. Er was een planning gemaakt, een *roadmap*, gericht op het verbeteren van de software – en wat denk je: die hebben ze niet alleen gehaald, die was ook eerder klaar.’

Het systeem was in januari nog niet meteen helemaal in kunnen en kruiken; het verzuimverleden van medewerkers bijvoorbeeld ging er pas later in, en er waren klanten van Vizyr die om dergelijke redenen in het voorjaar van 2012 nog wat te morren hadden. Maar dat is onvermijdelijk bij grote implementaties. Het liep, het was nu een kwestie van uitbouwen en optimaliseren. Op 1 januari 2013 volgen de overige afnemers van Vizyr.

Een kanttekening maakt Fincken wel, het pakket neemt voorlopig geen werk weg, integendeel, het betekent 20-25% meer arbeid dan voorheen Caso. Maar ja, dat verdwijnt. ‘Dat had functies die in alle moderne pakketten, doorontwikkelingen van software voor het bedrijfsleven, ontbreken; afdrachten aan het pensioenfonds ABP gingen bijvoorbeeld automatisch en in één bestand; dat moet nu handmatig gebeuren. Maar Caso stopt, en een groot voordeel van AFAS is natuurlijk de integratie met andere modules.’

Fluitje van een cent

‘Ik ben absoluut een fan van AFAS’, zegt Wim Fincken nogmaals, en niet voor het laatst. ‘Het systeem is geweldig en we kunnen er de toekomst mee in. Maar mijn grootste kritiek is en blijft dat ze

het voor de markt te mooi voorstellen. Ze vertellen schoolbesturen: het is een fluitje van een cent! cd erin, en het werkt. Maar nee, het werkt nog niet. Je moet inrichten en aan het werk, met kennis van zaken. Wat er zal gebeuren is dat schoolbesturen die AFAS aanschaffen om het zelf te gebruiken zullen vastlopen door gebrek aan terzakekundigheid. Zij zullen het softwarepakket de schuld geven – zonde, want het is een uitstekend pakket.'

En dan is een juiste uitbetaling van de onderwijssalarissen voor Vizyr nog maar een startpunt. Uiteindelijk gaat het voor schoolbesturen om het beheren van de kosten; zij moeten immers rondkomen met een bepaald bedrag dat het ministerie van Onderwijs ter beschikking stelt. Dat vergt overzicht, expertise, planning, beleid – en dat is de extra waarde die Vizyr wil leveren. Wim Fincken: 'Kortom, wij hebben nog een weg te gaan.'

Maar dat alles in samenwerking met AFAS. Geleidelijk en bij een beperkt aantal klanten tegelijk gaat Vizyr ook de financiële en personeelsadministratie-modules invoeren. 'Ik ben een fan', zegt hij, niet verrassend. 'Er zitten veel positieve kanten aan hun bedrijfscultuur. Een bedrijf is het eigenlijk niet, het is een sekte. AFAS is heilig en AFAS is goed. Een sekte. Maar stellen ze, zoals bij ons is gebeurd, de doelen bij, dan gaan ze net zo onvoorwaardelijk voor het nieuwe geloof. Ik ben buitengewoon fan. Vizyr heeft niet voor niets die Award gewonnen. AFAS is het enige pakket dat het gaat maken in het onderwijs, door de drive, de energie en het lef van de mensen die erachter zitten. En oh ja, we hebben groei aan AFAS te danken. Nieuwe klanten.'

'Dit is het enige pakket dat het gaat maken in het onderwijs, door de drive, de energie en het lef van de mensen die erachter zitten'







Bedankt en tot ziens

En dan het toetje. Ik hoop dat iedereen genoten heeft van dit boek. Ik heb op een eenvoudige doch doeltreffende wijze duidelijk proberen te maken dat de wereld van software implementeren veel eenvoudiger en leuker is dan wij vaak ervaren. Voor mij een *way of life*, ik kan m'n ei hier voor de volle 100% in kwijt en wij creëren dagelijks met onze klanten de allermooiste gerechten.

Toch wil ik dolgraag een aantal namen noemen die mij direct of indirect enorm hebben geholpen om dit verhaal te realiseren. Allereerst mijn grote leermeester, inspirator en coach Piet Mars. Als ik nu zou moeten uitleggen wat Piet hierin heeft betekend, moet ik gewoon deel 2 gaan uitgeven. Mijn wens is dat Piet mij in lengte van jaren dagelijks de spiegel van mijn eigen functioneren wil voorhouden. Door op zijn herkenbare manier te zeggen: 'Manus, hou het simpel, moeilijke dingen maken andere mensen wel.' 'Van Spaghetti naar Asperges' zou er nooit gekomen zijn als mijn tomeloos enthousiaste collega Bas van der Veldt mij niet het hoofd gek gemaakt zou hebben, door zeer regelmatig te counteren met de vraag: wanneer komt jouw boek nu op de markt? Bas, dank voor je heerlijke vasthoudendheid en je positief kritische blik. Ben benieuwd wat je nu weer in petto voor me hebt...



*Dit is jouw Lyrikje
Herman.*

Toen ik de transfer maakte van een dochter uit de AFAS Groep naar AFAS Personele systemen in 2000, heb ik een prachtige oprechte band mogen opbouwen met Leo Koppelaar. Leo is voor mij de allerbeste salesdirecteur die ik ken. Dat komt omdat Leo verkoopt met hart en ziel en dat raakt mij. De band tussen ons is bijzonder. Met een paar woorden weten we het succes te delen, maar ook te benoemen waar het aan schort. Leo, bedankt dat je mij hebt betrokken bij de talloze voorbeelden hoe het anders, makkelijker en leuker kan bij onze klanten. Ik heb daar veel van opgestoken en hoop dat ook de komende jaren te blijven doen.

Het inventariseren van de groep klanten was een leuke klus, maar zonder de *drive* van mijn consultancymanager en rechterhand Jan Harthoorn was het resultaat nooit zo compleet geweest. Jan, onwijs bedankt voor je advies en organiserend vermogen. Wij hebben de komende jaren nog veel te doen om klanten op een hoger denken en werkniveau te krijgen.

Als je geen keukenprins bent, maar een patron als Karl van Baggem je in de eerste minuut compleet weet te pakken, dan getuigt dat van een ongekende portie passie en werkplezier. Beste Karl, het was goud om dit met jou samen te mogen doen. Samen in de keuken staan en samen onder jouw bezielende begeleiding de zes gangen op tafel te krijgen. Ik zal het nooit vergeten... De verbinding is voor altijd gelegd, mijn ogen zijn geopend voor de kunst van het

maken van bovenmenselijke heerlijke gerechten. Karl, je bent een KUNSTENAAR in hoofdletters!

Uiteraard wil ik de in dit boek geportretteerde klanten hartelijk bedanken voor hun medewerking. Zonder klantverhalen geen boek.

Ze willen waarschijnlijk niet genoemd worden, maar mijn gedachten kon schrijver Bram Donkers vertalen in woorden. Dirk Jasper wist mij te overtuigen dat het anders moest en zette mij aan het werk in De Hoefslag. En dan nog onze fotograaf Rob Acket, die ongemerkt meer dan tweeduizend foto's maakte. Deze heren hebben mij in een wereld laten kijken waar ik voor die tijd nooit van gehoord of iets van gezien had. Het was zeer dankbaar om met jullie samen te werken.

Ook wil ik mijn lieve kinderen bedanken voor hun enthousiasme in alles wat ik doe, jullie flexibiliteit is groot! Tenslotte mijn maatje, mijn Ann: jij bent het geweten en mijn klankbord als ik soms de weg niet meer zo helder zie. Je weet mij op een subtiële manier tot de orde te roepen, zodat ik weer fris en slagvaardig verder kan. Heel veel dank voor de vele uurtjes dat ik met dit boek bezig was, het rijpen, het overbrengen, het werken in De Hoefslag... het is teveel om op te noemen, maar je was er altijd en dat was voor mij het allerbelangrijkste.



Ik ben bereikbaar

Vragen? Opmerkingen? Suggesties? Delen? Reactie?
Ik stel me graag open voor aanvullingen op dit boek.
Nieuwe inzichten. Extra ervaringen. Kennismaken. Roept u maar.
U hoeft niet langs de secretaresse, want die heb ik niet.

✉ h.zondag@afas.nl

📧 [@HermanZondag](https://twitter.com/HermanZondag)

📘 www.facebook.com/HermanAFAS

📘 www.facebook.com/VanSpaghettiNaarAsperges

🌐 www.linkedin.com/in/HermanAFAS

www.vanspaghettinaarasperges.nl

Wilt u alles weten over de integrale visie van AFAS?
Dan kunt u het visieboek OPB (ondernemingsprocesbeheer)
gratis downloaden op www.afas.nl/opb.



Restaurant De Hoefslag
Vossenlaan 28, 3735 KN Bosch en Duin, telefoon +31(0)302251051, www.hoefslag.nl

