

Piet Mars en Ton van der Veldt


# De kunst van succesvol ondernemen

**OPB<sup>®</sup> 2.0**  
Ondernemingsprocesbeheer

# **De kunst van succesvol ondernemen**

ISBN 90 13 01745 2  
NUR 801

Eindredactie: Truus Koppelaar, AFAS Software BV  
Redactionele adviezen: Knowblesse Consult, Lunteren  
Cartoons: Ad Oskam, Rotterdam  
Vormgeving: Daan in Vorm, Haaksbergen  
Drukwerk: All Media Today, Utrecht

© 2004 Kluwer, Deventer 

1e druk: 2004  
2e, herziene druk: 2006  
3e druk: februari 2009  
4e druk: november 2009  
5e druk: februari 2011  
6e, geheel herziene druk: september 2012

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo het Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

# De kunst van succesvol ondernemen

**OPB<sup>®</sup> 2.0**

Ondernemingsprocesbeheer

# Inhoudsopgave

	<b>Woord vooraf</b>	7
<b>1</b>	<b>De zes basispijlers van succesvol ondernemen</b>	13
1.1	Anders zijn	16
1.2	Krachtig leiderschap	28
1.3	De klant centraal stellen	46
1.4	Denken in standaards	52
1.5	Optimaal beheren van processen	55
1.6	Automatisering als kernactiviteit	58
1.7	Zes pijlers	60
<b>2</b>	<b>De basisprincipes van OPB</b>	61
2.1	Resultaatgerichtheid	62
2.2	Actiegerichtheid	64
2.3	Stel het primaire proces centraal	66
2.4	Ieder proces is een logistiek proces	69
2.5	Manage de uitkomst	71
2.6	Zorg voor eenvoud	73
2.7	Géén boekhoudkundige benadering	76
2.8	Borg in workflows	79
2.9	Taakgestuurd werken	81
2.10	Creëer inzicht door cockpits	84
<b>3</b>	<b>ICT als kernactiviteit</b>	87
3.1	Investeer in algemene kennis van ICT	89
3.2	Investeer in kennis van de softwaremogelijkheden	90
3.3	Kies voor een geïntegreerd systeem	92
3.4	Kies voor standaard ERP-software	95
3.5	Investeer optimaal in ICT	97
3.6	Laat de wet niet voorschrijven door 'deskundigen'!	98
3.7	Gebruik Cloud computing en internet	99
3.8	Maak een strategische keuze voor ICT	103

<b>4</b>	<b>Ondernemingsprocessen</b>	105
4.1	Inrichten van processen	106
4.2	Dossiers	113
4.3	Boekhouden	115
4.4	Medewerkers	127
4.5	Klanten	145
4.6	Sales	149
4.7	Marketing	153
4.8	Projecten	156
4.9	Logistiek	161
4.10	Documentenbeheer	166
4.11	Managen van bedrijfsprocessen	169
<b>5</b>	<b>Case: AFAS als voorbeeld OPB-bedrijf</b>	179
5.1	Anders zijn	180
5.2	Krachtig leiderschap	199
5.3	Klanten centraal stellen	206
5.4	Denken in standaards	211
5.5	Optimaal beheren van processen	214
5.6	Automatisering als kernactiviteit	225
5.7	OPB bij AFAS	230
<b>6</b>	<b>OPB is werkplezier</b>	231



## Woord vooraf

In 2004 is het boek “De kunst van succesvol ondernemen” geschreven. In 2006 is een herziene druk uitgebracht waarin wij een belangrijk accent hebben toegevoegd: “ERP-software”.

Compromisloos is de kracht van ERP-software. In combinatie met OPB hét middel om een onderneming succesvol te maken. Inmiddels is de 6e druk van het boek op de markt gebracht en blijkt OPB erg actueel. Ondernemings Procesbeheer is een begrip. In veel ondernemingen is dit begrip werkelijkheid geworden.

De wereld verandert, er zijn steeds meer technologische mogelijkheden, de economie heeft zijn eigen dynamiek en er zijn nieuwe inzichten. Dit zijn de redenen geweest om het boek volledig te herschrijven. Veel van het oude OPB vindt u er in terug maar er zijn vooral veel nieuwe inzichten toegevoegd.

“De kunst van succesvol ondernemen” is de titel van dit boek. Sommige ondernemingen zijn succesvol, andere niet. Vooral in een tijd van economische recessie wil je de oorzaken van het succes van de ene onderneming en de ondergang van de andere achterhalen. Zijn hiervoor specifieke redenen aan te wijzen? Kan je bijvoorbeeld van tevoren de kans op succes bepalen? Welke factoren spelen daarin een rol? Hoe kan je de kans op succes verhogen? Hoe moet je leiding geven aan je onderneming om op langere termijn succesvol te zijn? Hoe moet je omgaan met de maatschappij



waarin je als onderneming staat? Vragen waarop je het antwoord wilt weten. Dit boek is geschreven door twee ondernemers die in de praktijk antwoorden hebben gevonden en die antwoorden ook daadwerkelijk hebben doorgevoerd in de organisatie. Er is een heldere visie ontstaan die de grondslag vormt voor het eigen succes. Die visie heet Ondernemingsprocesbeheer (OPB).

In dit boek wordt die visie beschreven en uitgelegd. Het boek is geschreven om de eigen ervaringen te delen en het enthousiasme over OPB uit te dragen. In ons enthousiasme poneren we af en toe prikkelende stellingen die misschien discussie oproepen, maar dat is ook onze bedoeling! Dit boek is dan ook niet wetenschappelijk onderbouwd, maar geschreven vanuit onze brede automatiserings- en ondernemerservaring. Het boek is bestemd voor ondernemers en leidinggevendenden die op zoek zijn naar andere, moderne en eenvoudige wegen om succesvol te zijn. Het is ook bedoeld als “inspiratiebron” voor iedereen die de weg naar succes zoekt.

### **Besturingsconcept**

Het is een gegeven dat elke onderneming streeft naar:

- goede bedrijfsresultaten;
- het bedenken van oplossingen;
- het ontwikkelen van toepassingen;
- continuïteit;
- een maatschappelijk verantwoorde rol;
- een positieve werkomgeving;
- tevreden klanten.

Gezien het jaarlijks aantal faillissementen, de vele reorganisaties, de overnames en het grote aantal adviseurs dat wil ondersteunen, is realisatie van deze doelstellingen niet altijd vanzelfsprekend. In dit boek staan de onderneming en het bereiken van zakelijk succes centraal. Het trefzeker aansturen van de organisatie en het verhogen van de effectiviteit vormen hierbij de sleutelwoorden.

Om modern en succesvol ondernemerschap in de praktijk te kunnen bereiken, is een juist besturingsconcept noodzakelijk. Deze overtuiging, gebaseerd op praktijkervaring en aangevuld met specifieke deskundigheid, resulteerde in de visie van Ondernemingsprocesbeheer, kort gezegd: OPB®.

## **Succes is maakbaar**

Een belangrijk aspect bij succesvol ondernemen is het continu verbeteren van de eigen bedrijfsprocessen, afgestemd op de uitgezette koers. Externe omgevingsfactoren beïnvloeden in steeds grotere mate de koers van de processen binnen een organisatie. Maar het is niet reëel als we alleen externe factoren beschouwen als de oorzaak van het uitblijven van succes.

Succes is maakbaar. Het ontstaat na de start van een onderneming en heeft te maken met visie, durf, creativiteit, partnerschap, geduld, hard en vooral slim werken. Het is deze combinatie die de sterke basis legt voor het realiseren van de gewenste resultaten. Daarbij is continu inzicht in de eigen bedrijfsprocessen en het verbeteren daarvan een belangrijk aspect. Vooral het afstemmen op de uitgezette of uit te zetten koers, beïnvloedt de mate van succes.

Succes is vaak gelijk aan resultaat. Er wordt soms gedacht dat resultaat het gevolg is van de leider of het puzzelen in een spreadsheet. Resultaat is het gevolg van visie, goede producten en een goede organisatie. Resultaat is geen doel op zich maar het gevolg. Daar gaat OPB over!

## **De wereld verandert**

In 10 jaar tijd is de wereld compleet veranderd. China is een wereldmacht en de leverancier van de wereld geworden. Er moet internationaal steeds meer worden samengewerkt. De westerse economieën kraken onder de schulden en de riant regelingen die zijn gecreëerd. De toegevoegde waarde van het Westen staat onder druk omdat het besef dat er gewerkt moet worden en meerwaarde moet worden gecreëerd, ontbreekt. In een open economische wereldorde ben je zomaar uitgespeeld als de toegevoegde waarde er niet meer is. Er is grote onzekerheid over de houdbaarheid van de welvaart. Alleen met visie, durf en positiviteit zijn er uitdagingen te vinden die nieuwe kansen bieden.

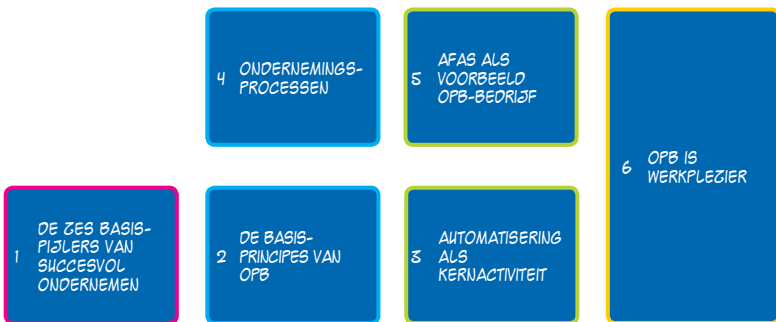
Van bedrijven wordt een maatschappelijk verantwoord beleid gevraagd. Is dit een kostenpost of biedt dit nieuwe mogelijkheden? De tijd dat bedrijven alleen voor het gewin van de aandeelhouders werkten is voorbij. Meerwaarde creëren door technisch financieel denkwerk is niet meer dan het bouwen van luchtkastelen en goed voor de korte termijn. Een heldere visie voor de langere termijn en deze met passie implementeren is OPB en geeft toekomst.

## Leeswijzer

In dit boek maak je kennis met OPB en krijg je praktische aanwijzingen hoe je deze visie in de dagelijkse praktijk kunt integreren. Aan de hand van veel voorbeelden word je gestimuleerd om in je eigen situatie het succes af te dwingen.

Hoofdstuk 1 gaat over de succesvolle onderneming en geeft aan hoe je met de OPB-uitgangspunten daadwerkelijk succes kan behalen en borgen. In hoofdstuk 2 worden de basisprincipes van OPB op een rij gezet. Deze principes vormen steeds de uitgangspunten voor de talloze processen in je onderneming en komen daarom ook steeds weer terug. Hoofdstuk 3 gaat over automatisering als kernactiviteit. Welke plaats geef ik automatisering en vooral het gebruik van ERP-software in de onderneming en hoe kan ik automatisering inzetten om succesvol te zijn? In hoofdstuk 4 wordt een aantal ondernemingsprocessen uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde principes. Er wordt ook ingegaan op het managen van de processen. Hoofdstuk 5 is de uitwerking van de OPB-principes in een case: AFAS als voorbeeld OPB-bedrijf. We sluiten af met hoofdstuk 6: OPB is werkplezier.

In schema:



Als je het HELE VERHAAL wilt lezen...

...kun je het beste het boek van voren naar achteren doorlezen. Na de algemene visie in de eerste hoofdstukken op succesvol ondernemen en ICT, volgt een wat technischere uitleg van een aantal ondernemingsprocessen: de kern van onze zaak. Hoofdstuk 4 gaat over de processen zelf. In hoofdstuk 5 lees je dan over de toepassing, met tot slot een motiverende afsluiter.

Als je vooral in het WAAROM bent geïnteresseerd...

... lees dan hoofdstuk 1 en 2, en vervolgens hoofdstuk 5. Op het gevaar af dat je toch de andere hoofdstukken gaat lezen.

Als je vooral in het HOE (de technische kant van OPB) bent geïnteresseerd...

...neem dan hoofdstuk 4. Heb je weinig tijd, sla dan de gedetailleerde paragrafen (vanaf 4.2) over, of lees ze vluchtig door.

Wil je alleen maar het WAARTOE weten...

...lees dan hoofdstuk 5. Daarin staat hoe we het bij AFAS zelf doen en waarom.

Wil je DIGITAAL door dit papieren boek...

...lees dan alle tweets aan het eind van elk hoofdstuk (leuk om te twitteren!).



# 1

## De zes basispijlers van succesvol ondernemen

Wanneer is een onderneming succesvol? Met verbijstering kijk je naar waarderingen van ondernemingen. Gestuurd door de korte termijn kan een onderneming vandaag succesvol zijn en morgen in de problemen zitten. Nieuwe producten kunnen tot gevolg hebben dat markten veranderen en dat er omzet wegvalt. Visie en innovatie zijn pijlers om succes vast te houden maar dan nog is er geen enkele garantie. Succes is afhankelijk van interne en externe factoren. In diverse onderzoeken is geprobeerd inzicht te krijgen in kenmerken die typerend zijn voor succesvolle ondernemers. Naast de theoretische achtergronden van succesvol ondernemen worden hierbij meestal ook persoonlijkheidskenmerken genoemd.

De ideale onderneming:

- is prestatiegericht;
- werkt doelmatig;
- heeft doorzettingsvermogen;
- heeft een dienstverlenende instelling;
- is flexibel;
- is creatief;
- is in staat afstand te nemen van eigen handelen;
- is vastbesloten;
- heeft organisatievermogen;
- durft af te wijken van de gangbare methoden;
- kan omgaan met tegenslagen;
- is in staat anderen te overtuigen van zijn of haar ideeën.

Zo'n onderneming is van nature in staat om de beschikbare mensen, middelen en processen zodanig in te zetten dat een omschreven doel wordt bereikt. In de organisatieleer heet dat: "organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken." Dit noemt men wel het onzichtbare deel van de organisatie.

Meer zichtbaar binnen een organisatie zijn de diverse belanghebbenden. Dit zijn directeur/eigenaren, leidinggevenden en uitvoerende medewerkers.

Een succesvolle organisatie onderscheidt zich van andere bedrijven door:

- de wijze waarop leiding wordt gegeven;
- de onderlinge omgang van de medewerkers;
- de dingen die men doet en nalaat;
- de keuzes die worden gemaakt;
- de visie;
- de voortdurende innovatie;
- de primaire keuze dat de moderne technologie en met name ERP-software de basis van de onderneming vormt.

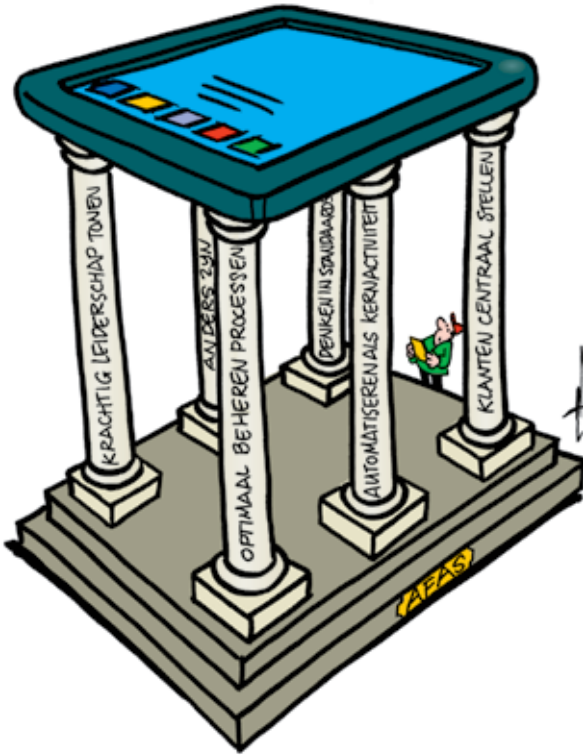
In het gemeenschappelijke gedrag komen waarden en normen, verwachtingen, houdingen, opvattingen en overtuigingen tot uitdrukking, de zogeheten bedrijfscultuur.

**I** Bedrijfscultuur: sommige mensen kunnen een onderneming feilloos beoordelen als ze vijf minuten bij de receptie moeten wachten. Op basis van wat er dan allemaal gebeurt, krijgen ze inzicht in hoe de organisatie functioneert (of niet...).

## OPB

Iemand die op zoek gaat naar karakteristieken die succesvolle ondernemingen typeren, begeeft zich snel op glad ijs. Hoe kan je de eigenschappen van de menselijke natuur omzetten in keiharde voorwaarden, met als resultaat: “zó werkt een succesvolle onderneming”? In de talloze managementboeken kan je nalezen wat de factoren voor succes waren in specifieke omstandigheden. Het probleem is alleen dat je niet altijd voor dezelfde problemen in dezelfde omstandigheden gesteld wordt, en dus ook niet de trucjes en oplossingen uit die situatie kunt gebruiken. De wereld is moe van de vele theorieën en boeken over management omdat de praktijk vaak anders is. De managementadviezen worden vaak gebruikt om onmacht van leiders te verbloemen of hun gebrek aan visie of daadkracht.

Ondernemingsprocesbeheer (OPB) is een universele manier van denken én doen: het is niet weer de zoveelste in een reeks managementadviezen. OPB biedt je praktische en duidelijke handvatten om het bedrijf te ontwikkelen tot een succesvolle onderneming.



OPB heeft alles te maken met je visie en het besturingsconcept en komt neer op zes pijlers:

- 1 - anders zijn;
- 2 - krachtig leiderschap tonen;
- 3 - klant centraal stellen;
- 4 - denken in standaards;
- 5 - optimaal beheren van processen;
- 6 - automatiseren als kernactiviteit beschouwen.

Als aan deze punten goede invulling wordt gegeven, vormt de OPB-visie de basis voor een succesvol resultaat van de onderneming. In dit hoofdstuk gaan wij op de genoemde onderdelen dieper in. We bespreken elke pijler uitgebreid.



## 1.1 Anders zijn

Een voorwaarde voor succes is anders te zijn dan anderen. Op basis van je visie zet je de meerjarenstrategie uit en ontwikkel je jaarplannen. De visie zal steeds leidend moeten zijn voor de uit te zetten strategie. Dit lijkt een “open deur”, maar hoe zit het met jouw onderneming? Is er een heldere meerjarenstrategie? Wat zijn de ondernemingsdoelen en hoe kunnen deze worden bereikt? Voor de directie, het management en alle medewerkers zal de strategie in verschillende vormen en subdoelstellingen duidelijk moeten zijn. Je zult een strategie op langere en op kortere termijn moeten hebben.

Een duidelijke strategie maakt je anders, creëert maximaal onderscheidend vermogen. Onderscheidend zijn is: anders zijn dan de concurrenten, helder hebben waar de ondernemingsplussen zitten en deze in de visie versterken en uitbuiten. De visie is de basis voor alles. De marketing van de onderneming is de verstaalslag van de visie naar de markt. De interne organisatie wordt ingericht om de visie in de praktijk te kunnen vertalen. Het verdienmodel is een vertaling van de visie in de opbrengsten en kosten.

Als het niet mogelijk is om “anders te zijn” en onderscheidend vermogen te creëren, dan ontbreekt een basis voor de onderneming. Waarom zou het product van het bedrijf moeten worden gekocht, waarom zou je bij het bedrijf moeten werken? Als onderscheid ontbreekt, is de prijs vaak de enige reden om zaken te doen. En dat is een van de slechtste onderscheidende factoren, omdat die het makkelijkst (op korte termijn) is te kopiëren door de concurrent.

Het anders zijn werken we uit in drie aspecten: visie, transparantie en (echt) MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen).

### Visie

Wat is je droom? Waar wil jij heen? Hoe wil je de concurrentie verslaan? Dromen kun je werkelijkheid laten worden door ze te benoemen en te vertalen in de visie. Belangrijker nog dan een product verkopen, is de visie uitdragen. De verkoop van producten en diensten volgt bij een goede visie als vanzelf. De klantcontacten vormen op die manier een mogelijkheid om je visie met mensen te delen en ze voor je visie te winnen. Het vervaardigen van producten,

de levering of implementatie ervan, het geven van ondersteuning; alles krijgt een andere dimensie. Naast de fysieke actie is er steeds een moment dat de visie tastbaar maakt. Die moet natuurlijk de vertaalslag zijn van de producten en diensten die je onderscheidend van anderen wilt leveren. Er zijn echter ook andere elementen die niet mogen ontbreken.

## Transparantie

Transparantie is een kenmerk van een succesvolle onderneming, maakt je anders en laat zien dat je anders bent. Openheid naar de medewerkers, de klanten en alle partijen die direct of indirect betrokken zijn bij de onderneming moet uitgangspunt van het beleid zijn. Er worden vaak contracten afgesloten die grote impact hebben op het reilen en zeilen van ondernemingen. Daarom moet transparantie het uitgangspunt zijn, zodat er nooit discussie kan ontstaan over bijvoorbeeld de richting van het te voeren beleid. Transparantie is ook de basis om de visie op alle onderdelen uit te dragen. Zeggen wat je wilt en de prestaties constant presenteren.

Transparantie binnen de organisatie wordt vorm gegeven door open te communiceren (bijvoorbeeld via het intranet) over doelstellingen, resultaten en allerlei belangrijke gebeurtenissen. Maandelijks wordt met alle medewerkers open gesproken over de behaalde resultaten en de voortgang van het beleid. Er wordt gestimuleerd en verder gebouwd aan realisatie van de plannen. In veel bedrijven worden medewerkers “dom” gehouden omdat men bang is voor de concurrentie of voor andere spoken: Wij zijn een beursfonds of een privéonderneming. Feitelijk is dit allemaal flauwekul. Als je medewerkers serieus neemt, hen wilt inzetten om dromen waar te maken dan zal je open moeten zijn. De risico's, zelfs als ze echt zijn en niet berusten op een beperking in het eigen denken, moet je voor lief nemen. Interne transparantie zal leiden tot een grotere betrokkenheid, een betere kwaliteit en een hogere productiviteit.

- ! Medewerkers willen graag meewerken aan succes en onderdeel van het succes zijn!

Voor de externe communicatie met de markt en de klanten is een open (internet)strategie belangrijk. Er moet zoveel mogelijk informatie voor iedereen beschikbaar worden gesteld. Wees daarbij niet bang voor de

concurrentie. Door direct open te zijn, ben je de concurrent vaak te snel af en heeft de concurrentie niets meer te vertellen. In een open economie kan kennis achterhouden nooit leiden tot verbetering van je positie. Een organisatie die goed functioneert, is trots op de prestaties en schaamt zich niet om deze te tonen. De externe transparantie zal leiden tot betere interne prestaties. Medewerkers willen goede resultaten tonen op het punt van klantprocessen en zullen continu aan verbetering werken.

Relaties in het eigen dossier toegang geven is optimale externe transparantie. Het zal leiden tot een groot vertrouwen en verbinding tussen bedrijven. Informatieketens integreren en de klant hier ook in betrekken, is noodzakelijk om succes te delen en de visie steeds transparant te maken.

Ook het jaarverslag is een uniek middel voor transparantie. Wees niet bang om de markt te laten delen in de resultaten van de onderneming. Een klant wil graag met een succesvol bedrijf samenwerken!

- **Transparant zijn heeft alleen maar voordelen, medewerkers en klanten**
- **voelen zich betrokken en worden meegenomen in het realiseren van de visie.**

Ontevreden klanten en onverschillige medewerkers zijn vaak oorzaak van de teloorgang van mooie bedrijven of merken. Hoe vaak zijn bedrijven moeilijk bereikbaar voor klanten. Hoe vaak voel je de negatieve effecten van een callcenter dat je maar laat wachten. Hoe vaak voelen klanten zich niet serieus genomen. Je lost het op door transparant te zijn. Presenteer de cijfers over je bereikbaarheid, de klachtafhandeling en over aantallen. Stel doelen en schaam je niet voor de uitkomst. Zonder ingewikkelde formules gaan de cijfers leven voor iedereen en zullen ze in positieve zin veranderen.

- **Noteer voor jezelf drie redenen waarom je NIET transparant zou willen zijn. Beoordeel je bezwaren kritisch en bedenk hoe je deze risico's kunt ondervangen zonder je transparantie te verliezen.**

## **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een onderwerp dat bij veel bedrijven op de agenda staat. Zowel in economisch goede als minder goede

tijden is MVO een onderwerp dat ertoe doet en bedrijven meerwaarde kan geven. Hoe kan een onderneming een bijdrage leveren aan de maatschappij waarin wij allen samenleven en werken? Hoe kan door een goede visie en een helder beleid aan duurzaamheid worden gewerkt? Aan MVO een bijdrage leveren in de breedste zin van het woord is noodzakelijk om succesvol te zijn. MVO moet geïntegreerd zijn in de visie van het bedrijf. Het geformuleerde MVO-beleid moet een dimensie toevoegen die duurzaamheid, kwaliteit, respect, openheid en eenvoud uitstraalt! Niet met dure woorden maar praktisch en simpel MVO vertalen in het bedrijf.

MVO betekent meerwaarde voor een onderneming. Door heel bewust een MVO-beleid te formuleren en te implementeren kan je het verschil maken. Je kunt met een ander beleid opvallen en daardoor klanten aantrekken en aan je binden, medewerkers perspectief bieden en anders in de samenleving staan.

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

- medewerkers
- relaties
- milieu
- maatschappij

## **Medewerkers**

Medewerkers moeten een waardevolle en gewaardeerde rol in de onderneming hebben. Betrouwbaarheid en betrokkenheid vormen de hoekstenen van het personeelsbeleid. Betrouwbaarheid heeft alles te maken met het nakomen van de wederzijdse afspraken en het gezamenlijk meerwaarde creëren. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Een medewerker moet gepassioneerd zijn om voor de onderneming te werken en de onderneming moet het belang van medewerkers integraal bewaken.

Betrokkenheid heeft alles te maken met belangstelling die je als werkgever hebt voor het leven van je medewerkers. In actie komen als het nodig is. Bij ziekte en zorg, maar ook wanneer de prestaties tegenvallen. Elkaar daar open en tijdig op aanspreken. Bij veranderingen in bedrijfsprocessen tijdig medewerkers laten meedenken over de veranderingen. Dit kan betekenen dat werk verdampt of verandert. Onnodig werk in stand houden is een groot risico

voor de continuïteit van een bedrijf. Dit heeft gevolgen voor medewerkers die moeten mee veranderen en soms helpen om zichzelf “overbodig” te maken. In de huidige economie is er onvoldoende waardering voor medewerkers. Belangen van medewerkers worden vaak ondergeschikt gemaakt aan belangen van aandeelhouders en bestuurders. Discussies over beloningen, fusies en overnames leiden vaak tot onrust en het doorbreken van gezonde verhoudingen die er tussen ondernemer en medewerker zouden moeten zijn. Een succesvolle onderneming verlangt van haar medewerkers topprestaties gebaseerd op respect, integriteit en professionaliteit. Van een werkgever mag worden verlangd dat er altijd van uitdaging, harmonie, en sociale samenhang sprake zal zijn. Een werkgever moet het als uitdaging zien dat medewerkers graag voor je willen werken en een bijdrage willen leveren aan uitbouw van de onderneming. Uitgangspunt in de relatie met de medewerkers moet zijn “No compromise”; we doen géén concessies met als doel omzetvergroting en winst maximalisatie. Samen kiezen voor een relatie die leidt tot optimaal werkplezier en een maximaal resultaat voor de klant.

Van een goede werkgever mag ook verwacht worden dat in situaties waarin van disfunctioneren sprake is, snel duidelijkheid wordt gegeven. Gezamenlijk moet naar oplossingen worden gezocht die passen in een beleid van verantwoord ondernemerschap.

## Relaties

Hoe geeft je de samenwerking met relaties op een maatschappelijk verantwoorde wijze vorm? In de huidige economische verhoudingen staat eigenbelang voorop. De inkoopsprijs, de condities en de voorwaarden staan vaak centraal als het over verbindingen met relaties gaat. Relaties zoals klanten, leveranciers, medewerkers, concurrenten en sociale partners. Binnen het MVO-beleid moet over een duurzame wijze van samenwerking worden nagedacht. Daarbij moet het gaan om meerwaarde voor het geheel. Wat kun je bereiken als je op basis van wederzijdse meerwaarde gaat samenwerken? Een voorbeeld is te kiezen voor een digitale relatie. Vraag aan je leverancier om digitaal te factureren dan kun je papier en administratieve kosten besparen. Beloon de leverancier dan door snel te betalen, dan ontstaat er een win-win-situatie aan beide kanten. Probeer daarbij verder te gaan dan alleen slim ondernemen, maar denk ook aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Betrek relaties bij het realiseren van je droom. Leveranciers

willen vaak veel verder gaan als ze het gevoel hebben dat er in iets moois wordt geïnvesteerd. De keuze voor alleen een lage prijs is een keuze voor de korte termijn en levert geen duurzame relaties op. Het voordeel van langdurige relaties is dat er een verbinding ontstaat die het draagvlak van beide bedrijven versterkt. Je bent op zoek naar elkaars voordeel en investeert daarin.

## Milieu

Bedrijven kunnen als het om het milieu gaat, grote besparingen bereiken. Het formuleren van doelstellingen is noodzakelijk en leidt tot positieve veranderingen en besparingen. Bewust omgaan met energie is niet een zaak van de verwarming een graadje lager zetten, maar is een visie op energieverbruik. Dat moet als een geïntegreerd onderdeel worden meegenomen bij het doen van investeringen. De uitwerking van die bewustwording kan zomaar leiden tot een besparing van 25%.

Een concreet voorbeeld:

*Alle hardware zal waar mogelijk buiten de kantoortijden volledig uit staan. Dat wil zeggen dat computers, beeldschermen, koffieautomaten, scanners en printers uitgaan en niet nodeloos aan blijven staan! Het data center wordt hierin niet gespaard. Buiten kantoortijden hoeft niet iedere server aan te blijven staan. Een mindere performance van de ICT-infrastructuur in het weekend of 's nachts voor de eigen medewerkers hoeft echt geen probleem te zijn. Er is gelijk een positief neveneffect, want vanwege de verminderde warmte heb je minder energie nodig om te koelen. Creativiteit is hier heel belangrijk, zelfs TIJDENS kantoortijden hoeft niet elk apparaat aan te staan. Zo worden de scanners/printers die toch al minder gebruikt worden, tegenwoordig automatisch in een slaapstand gezet.*

De vergroening van het wagenpark door duidelijk normen te stellen voor de maximale CO<sub>2</sub>- uitstoot van een auto, leidt tot een lagere belasting van het milieu maar ook tot een bewuster rijgedrag.

Papierloos werken is goed voor het milieu. Voor de zoveelste keer weer een formulier invullen met al je bekende gegevens is niet alleen slecht voor het milieu maar ook voor het moraal. Investeren in digitalisering en procesintegratie zal leiden tot dramatische vermindering van het papierverbruik en van het kappen van bomen. Het leidt echter ook tot een grote financiële besparing

en tot een andere organisatie. De werkdruk vermindert, de moraal verbetert, processen versnellen en de kwaliteit neemt toe.

! Investeren in het milieu is geen zaak voor alleen mensen met geitenwollensokken, maar ook voor de witte boorden, omdat er grote voordelen zijn te behalen. Niet doen is een onverantwoorde vorm van luiheid!

## Maatschappij

Een onderneming staat middenin de maatschappij. Er wordt geprofiteerd van de maatschappelijke en economische infrastructuur van Nederland. Met deze structuur moet positief en verantwoord worden omgegaan. Bedrijven die alleen maar klagen over het land waarin wordt gewerkt, moeten zich afvragen wat hiermee wordt bereikt en of het klagen niet slechts het onderstrepen van het eigenbelang is. De overheid is van niemand en kan daarom eenvoudig overal de schuld van krijgen. Een succesvolle ondernemer beseft dat de randvoorwaarden waaronder je zaken doet wordt bepaald door de houding die jezelf inneemt. Als je uitgaat van een wereld met kansen en mogelijkheden bereik je gewoon meer dan door altijd maar te klagen.

Vanuit de maatschappelijk verantwoorde ondernemersrol moet je gewoon belasting willen betalen. Je leest het goed: wees trots dat een deel van de winst wordt afgestaan voor het maatschappelijke belang. Ondernemingen hebben nogal eens kritiek op de infrastructuur, op het onderwijs, op onze sociale wetten. Veel problemen hebben met geld te maken. Gelijktijdig zie je bedrijven alles uit de kast halen om de belastingdruk te verminderen. Adviseurs en fiscalisten worden ingeschakeld om hét doel “minimaliseren van de belastingdruk” te realiseren. Wij zijn van mening dat dit maatschappelijk “onverantwoord” ondernemen is wat op langere termijn alleen maar tot verliezen leidt. Dat betekent dat de bedrijfsleiding altijd voorop moet gaan in initiatieven. Dit geeft een uitstraling waardoor aan onderscheidend “anders zijn” wordt vormgegeven. Deze visie leidt ook tot minder kosten voor allerlei adviseurs en discussie achteraf met externe instanties. Dit levert op den duur méér op dan het minder betalen van belastingen.

De rijkdom in de wereld is ongelijk verdeeld. Laten wij ons ervan bewust zijn dat wij het hier goed hebben en een gedeelte van onze winst besteden aan een goed doel. Doel is niet om de wereld te veranderen maar om in een heel ingewikkelde wereld een kleine bijdrage te leveren aan hen die het veel

minder hebben. Een keuze voor “delen” leidt tot een enorme meerwaarde in en voor het bedrijf. Intern wordt zo een initiatief gedragen. Dit motiveert ook de individuele medewerker. Naar buiten toe leidt het tot respect en tot verbinding.

**Met een dergelijke organisatie wil ik zaken doen.**

- ! **Investeer in de plaats waar je als bedrijf bent gevestigd, je zult**
- **verbaasd staan van de reacties!**

De meeste bedrijven zijn anoniem in een plaats aanwezig. Denk daar eens over na. Bewust zijn van je positie in je omgeving is een investering die zich terugverdient. Investeren in kleine plaatselijk projecten, verenigingen, een open huis, wat van je laten horen heeft positieve gevolgen. Het bedrijf komt dicht bij de plaats, waar de plaats dicht bij de mensen staat. Dit leidt tot een duurzame verbinding waardoor er positief over je wordt gesproken. Medewerkers vinden je sneller en klanten in de buurt zijn je ambassadeurs voor nieuwe klanten.

MVO is een breed terrein en voor ieder bedrijf specifiek. Het zoeken naar de juiste richting voor dit onderwerp is waardevol en leidt tot meerwaarde. Denk niet: dat is voor anderen, je kunt het verschil maken als je het maar wilt inzien.

## Overige randvoorwaarden

### Verdienmodel

De visie moet vertaald worden in een verdienmodel. Het model moet de opbrengstmogelijkheden en de kostenstructuur weergeven. Doe dit heel bewust! Verdienmodellen vragen onderhoud omdat marktomstandigheden veranderen en er nieuwe producten ontstaan. Door heel bewust je model te formeren en het steeds te volgen en te herijken kun je succesvol zijn en blijven.

Er zijn voorbeelden van sterke veranderingen in markten waardoor bedrijven hun opbrengsten zagen opdrogen. Neem de fotografie-industrie; de digitale camera heeft ervoor gezorgd dat er geen rolfilms meer nodig zijn, dat afdrukken van foto's veel minder gebeurt en dat fotoboeken ook minder nodig zijn. Gelijktijdig zie je een nieuwe markt ontstaan voor bijvoorbeeld digitale fotolijstjes, kalenders en fotoboeken. De producten van Apple hebben ervoor gezorgd dat er een grote verschuiving heeft plaatsgevonden in de



verkoop van muziek. O.a. Spotify maakt het legaal gebruik van muziek uit de Cloud (het geheel van computers dat samen Internet vormt, waardoor bestanden en programma's op allerlei plekken kunnen staan), de beleving en toegankelijkheid zo anders, dat je zelf geen muziek meer fysiek in huis hoeft te hebben. Op het moment dat jij iets wil horen, lezen of zien, (het maakt niet uit wat), heb je het beschikbaar. Verbaas je er niet over dat er over 10 jaar geen cd en dvd meer wordt verkocht en er dus óók geen winkels meer voor zijn. En boeken...?

Ook in de dienstverlening zie je verschuivingen als gevolg van wetgeving maar ook door het veranderen van denken.

Het verdienmodel moet in de eerste plaats inzicht geven in de opbrengststromen in combinatie met de mogelijke risico's die daarbij worden gelopen. Alternatieven moeten in beeld worden gebracht. Muziek en film worden niet meer per stuk verkocht maar zijn in abonnementsvormen beschikbaar. Het advieskantoor denkt na over een andere wijze van omzet genereren door een adviesconcept te verkopen gebaseerd op een jaarlijkse vaste fee. Wat zijn de gevolgen voor je model? Denk aan een garagebedrijf dat onderhoud op basis van kilometers gaat verkopen en daarbij het risico van de consument overneemt. Opbrengsten modelleren en nadenken over alternatieven leidt tot succes omdat je feitelijk steeds gaat innoveren. Ook het onderscheid met de concurrent kan je hierdoor maken.

De kosten moeten ook in het verdienmodel worden vertaald. Welke verhoudingen kent het model? Mogen de salariskosten toenemen of moet er worden gesaneerd? Wanneer moet er worden geïnvesteerd en wat is het budget voor marketing? Door verbindingen te leggen tussen de opbrengsten en de kostencategorieën ontstaat een genormeerde exploitatie. Zo moet worden bepaald welke kosten een directe verbinding met de omzet mogen hebben en welke kosten het gevolg zijn van een beleidsbeslissing. De exploitatie wordt door de verbindingen flexibel en beheersbaar. Het maken van een begroting is het model evalueren en de omzet bepalen. Discussies over het marketingbudget en de formatie worden dan vermeden en de omzetgroei leidt automatisch tot toename van de netto marge!

## Eenvoud

Anders zijn mag geen product zijn van complex denken. Een goed voorbeeld van een ander bedrijf is Apple. Belangrijkste wapen in het onderscheidend vermogen is de eenvoud in alles. Geen 50 verschillende modellen, geen dikke handboeken of een moeilijke gebruikersinterfase, maar eenvoud. Veel bedrijven maken producten of diensten te moeilijk. Dikke handboeken zijn er niet voor de consument maar om de eigen beperking te camoufleren om kort en bondig te formuleren. Een succesvolle onderneming moet in de basis steeds bezig zijn met vereenvoudigen van producten en diensten. Een succesvolle onderneming moet ook durven investeren in het laten verdampen van onnodig werk. Moeilijk? Ja! Op korte termijn kan dat betekenen dat je omzet onder druk komt, maar op de langere termijn levert het absoluut rendement op!

## Draagvlak

De keuze om in de markt onderscheidend vermogen te hebben, vraagt veel van de organisatie en de mensen daarbinnen. In de eerste plaats zal je het “anders zijn” intern goed moeten uitdragen, draagvlak bij je eigen mensen creëren en de visie borgen. Je zult steeds het onderscheidende in visie, missie en beleid moeten uitstralen. Je zult bovendien altijd vanuit je missie moeten werken en zorgen dat deze elementen voor de klant herkenbaar zijn en blijven. De visie moet zonder voorbehoud worden uitgedragen en door medewerkers worden overgenomen. Uitspraken zoals: “dat vindt de directie” of “dat is niet mijn verhaal” mogen niet worden getolereerd. De visie is geen speelbal, onderwerp van openbare discussie maar vormt het DNA van de onderneming. Iemand die het DNA niet overneemt, moet bij een ander bedrijf gaan werken!

## Lange termijn

Het zal duidelijk zijn dat het uitdragen van je visie bij een vluchtige en incidentele ontmoeting niet altijd mogelijk is. Toch kan je ook in korte ontmoetingen laten zien waar je je inspiratie vandaan haalt. Werken vanuit je missie is daarom het meest gebaat bij het aangaan van een langere-termijnrelatie. Een klant tekent dan voor de toekomst.

In de politiek is al jaren sprake van afvlakking in het midden. Er zijn steeds meer grijze muizen. Onderscheidend vermogen is er alleen aan de rechter- en linkerflanken. Voor het overige zijn de verschillen marginaal. De politiek is niet in staat om onderscheidende statements te creëren, waardoor politiek

elan ver te zoeken is.

Ook de markt is grijs aan het worden. De keuze voor de “korte termijn munten” is hiervan vaak een belangrijke oorzaak. Het presenteren van kwartaalcijfers is goed. Echter een markt die je op een prestatie van 3 maanden afrekent is belachelijk. Een langere-termijn-visie voor de exploitatie en duidelijke doelstellingen zijn veel belangrijker dan de prestaties over een korte periode. Je komt helaas maar weinig bedrijven tegen met een echte visie of een heldere missie. Als bedrijven opgekocht worden door investeringsmaatschappijen die alleen maar als doel hebben het op termijn weer verkopen tegen een hogere prijs, blokkeert dit de innovatiekracht en het ondernemerschap. Dat is ook een oorzaak van de “jansalieggeest” die in veel bedrijven heerst. Een directie die niet in staat is om de onderneming onderscheidend vermogen te geven en anders te laten zijn, mag terecht twifelen aan de continuïteit. Een bedrijf dat anders is, heeft een groot voordeel ten opzichte van de concurrentie. De medewerkers hebben immers een voorsprong, omdat men helder tussen de oren heeft waar het om gaat en waar men naar toe wil.

### **Wat is je meerwaarde?**

Heb je wel eens nagedacht over wat je meerwaarde is? Uit het gedeelte hiervoor blijkt dat je als succesvolle ondernemer samen met je medewerkers “anders” moet zijn. OPB moet tussen de oren van iedereen zitten. Hoe geef je dat vorm? Naar onze mening is de kern van het onderscheidende vermogen:

- eenvoud in alles creëren;
- zorgen voor betere en herkenbare kwaliteit;
- radicale keuzes maken en die ook uitvoeren;
- de klant werkelijk centraal stellen.

Benut deze krachtige elementen in de dingen die je wilt gaan doen. “Anders zijn” is de meerwaarde op basis waarvan klanten voor jou kiezen in plaats van voor de concurrentie. Moeilijk om anders te zijn? Nee, het moet de vertaling zijn van je visie. Een vertaling die tussen de oren van de hele organisatie zit. Met die vertaling wordt je klant steeds weer geconfronteerd.

## TIP Check het 'anders zijn':

- Zet de meerwaarde van je onderneming in een aantal krachtige zinnen op papier.
- Hoe zit je verdienmodel in elkaar? Klopt het nog met wat de markt vraagt?
- Is deze meerwaarde ook echt de toegevoegde waarde waarom klanten voor je kiezen?
- Kun je schatten hoe groot die meerwaarde is? Leuk? Speelt mee? Doorslaggevend?
- Is de meerwaarde eenvoudig uit te leggen?
- Wordt de meerwaarde door de medewerkers begrepen en uitgedragen?
- Is de organisatie enthousiast over het "anders zijn"?

## 1.2 Krachtig leiderschap

De tweede pijler van OPB is krachtig leiderschap. Een manager -op welk niveau dan ook- is iemand die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt. Hij geeft richting aan processen, mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Hij neemt constant beslissingen over wat en hoe iets gedaan moet worden en door wie.

Het woord krachtig leiderschap kan snel tot de gedachte leiden dat een organisatie moet worden geleid door “reuzen” die met de vuist op tafel durven te slaan. Leiders die echt baas zijn en waarbij de medewerkers moeten volgen. OPB heeft deze stijl van leiderschap echter niet voor ogen. Een leider moet dienen, het goede voorbeeld geven, respect verdienen en steeds het bedrijfsbelang voor ogen hebben. Niet je functie toont jouw leiderschap aan, maar de wijze waarop je de functie vervult.

### De visie

De visie moet het doen! Krachtig leiderschap ontstaat als er een duidelijke visie is die wordt uitgedragen. Het leiderschap moet niet in de mensen maar in de koffie, thee en suiker zitten. Succesvolle bedrijven krijgen medewerkers automatisch mee omdat de visie goed is. Er ontstaat een automaat, mensen zijn met het zelfde doel bezig. Niet de leiders, maar de visie moet het doen. Dat betekent niet dat er geen leiding moet worden gegeven. Er zullen altijd mensen zijn die eindverantwoordelijk zijn, die functioneringsgesprekken voeren, die goed of slecht nieuws gesprekken voeren etc. De kern is echter dat als iedereen gepassioneerd bezig is met het waarmaken van de visie en de droom, het vele malen makkelijker gaat.

**!** Het leiderschap moet niet in de mensen, maar in de koffie, thee en suiker zitten.

### Mensen

Er is een universele regel die bepalend is voor het succes van iedereen, of je nu directeur bent van een groot of van een klein bedrijf. Mensen en processen zijn hierbij de kernwoorden. De medewerker is in het algemeen tot veel meer in staat dan wordt verwacht. Stimulerend leiderschap heeft zeer veel invloed op de organisatie en op de individuele medewerker. Binnen het

OPB-denken begin je niet bij de ander maar steeds bij jezelf. Een directie die bij voortduring klaagt over niet-betrokken medewerkers of over een hoog ziekteverzuim zal in de eerste plaats aan zelfonderzoek moeten doen. Vaak ligt de oorzaak namelijk op het hoogste niveau. Ook managers die klagen over hun team doen er goed aan om eerst een goede zelfanalyse te maken. Jezelf kritisch beschouwen is helaas niet de eerste stap die leidinggevendenden zetten als over problemen wordt gesproken, maar dit zou wel moeten gebeuren! Talloze bedrijven hebben last van personele problematieken, van niet-gemotiveerde medewerkers en van afnemende productiviteit, omdat de leiding passie, durf en enthousiasme ontbeert. De oplossing is: begin bij jezelf. Een enthousiaste directie krijgt enthousiaste managers, enthousiaste managers krijgen enthousiaste medewerkers en enthousiaste medewerkers krijgen enthousiaste klanten. Daartegenover krijgen de mopperkonten de klagers. Een medewerker is tot veel meer in staat, mits de mogelijkheden worden gecreëerd en er van krachtig leiderschap sprake is. Maar laat dit niet bij een loze kreet blijven. Toon jezelf in de dagelijkse praktijk een goed leider, niet alleen naar de organisatie als geheel, maar juist ook in de relatie met de individuele medewerker.

Hoe maakt u uw medewerkers enthousiast? Medewerkers willen graag in een positieve omgeving werken waarin de richting duidelijk is. Wij zien in veel bedrijven dat men van de ene reorganisatie naar de andere gaat. Er is veel onzekerheid en veel onduidelijkheid wat ten koste gaat van de motivatie. Het effect op de werkzaamheden en vooral de klantcontacten is veelal negatief. Hoe kan een werkgever die onduidelijk is en weinig aandacht aan de relatie besteedt, van zijn medewerkers verwachten dat zij wel goed zijn voor de klanten? Een medewerker is geen bedrijfsmiddel dat vandaag wordt gekocht en morgen is afgeschreven, maar een drager van je visie!

De kracht van elke organisatie ligt in de mensen uit wie ze is opgebouwd. Het is de manager die deze mensen beweegt, motiveert en hun voorbeeld is. Hij of zij begeleidt hen, smeedt een team van hen. Heel concreet dus. Toch zijn veel boeken alleen gevuld met abstracte theorieën en ideeën. Ze geven het beeld van een ongrijpbare, bijna mystieke activiteit. Maar succes behalen is niet ongrijpbaar en ook niet moeilijk!

## Processen

Naast mensen zijn processen ook sleutelfactoren. Processen inzichtelijk maken en verbeteren is OPB-denken. Actief werken aan het stroomlijnen van processen en geen afwachtende houding aannemen, is een versterking van de ruggengraat van de onderneming. De processen gaan verder dan een afdeling of een groep. De processen gaan vanuit de basis, de klant, medewerker of gebruiker, door de organisatie heen, naar een eindpunt. Het eindpunt kan de klant zijn maar ook de boekhouding of het archief. Leiding wordt geborgd in de processen omdat een werkwijze is geborgd in de infrastructuur van de onderneming.

Hoe bereik je succes? Door processen zodanig te formeren dat er automaten ontstaan en je cruciale informatie over bijvoorbeeld klanten en concurrenten actueel binnen handbereik hebt. De beschikbare middelen daarvoor bespreken we in hoofdstuk 4.

- ! Door het inrichten van eenvoudig te managen, inzichtelijke en
- meetbare bedrijfsprocessen en door sturing op financiële en niet-financiële informatie, stimuleer je succes!

## Zeggen en doen

Krachtig leiderschap moet wel de juiste richting hebben. De leiderschapsstijl moet de strategische doelstelling ondersteunen. Binnen een organisatie is het belangrijk dat het management een boegbeeld is dat de doelstelling uitdraagt. Dat betekent dat de visie helder en duidelijk wordt uitgedragen, waarbij de daad direct bij het woord wordt gevoegd en er consequent wordt geacteerd. Deze manier van werken inspireert en motiveert.

De kracht van een concreet geformuleerd doel c.q. ideaal wordt duidelijk als we denken aan de beroemde toespraak van Martin Luther King. In een enkele zin slaagde hij erin de essentie van zijn gedachten, waarden en dromen samen te vatten. Iedereen die zijn toespraak hoorde of las, wist precies wat zijn doelstelling was: *“Ik heb een droom dat mijn vier kinderen op een dag in een land zullen wonen waar ze niet worden beoordeeld op de kleur van hun huid maar op hun karakter.”*

Een dergelijk kernachtig geformuleerd doel blijft beter in het geheugen hangen dan een langdradig en heel algemeen gesteld “mission statement”.

**TIP****Leiding geven als OPB-er, een praktische checklist:**

1. Bepaal je keuze: Weet wat je wilt!
2. Ken je doel: Weet wat je doet en waarom je het doet!
3. Formuleer je eigen visie: Zet een visie op papier die uit maximaal vijf zinnen bestaat.
4. Wijzig je opstelling: Veranderende omstandigheden vragen om een gewijzigde benadering. Wijzig echter niet je visie, want die moet 'toekomst-proof' zijn.
5. Deel succes: Succes bereik je samen met anderen. Deel het succes daarom ook met die anderen.

**Maak je eigen keuzes**

Bedrijven geven veel geld uit aan salarissen, maar stellen hun medewerkers veel te weinig in staat hun werkelijke potentieel te realiseren. Als we bewust of onbewust de mogelijkheden in ons leven niet benutten, dan kunnen we een slaaf van de onderneming worden. De gulden middenweg is een coöperatieve en interactieve benadering die je in staat stelt om persoonlijke keuzes te maken, in een geest van samenwerking.

**Je persoonlijke succes wordt op dezelfde manier geconstrueerd als een huis door een architect. De fundering is de basis. Als die niet stevig is, stort het hele huis in.**

Maak zelf je keuzes:

- Andere mensen kunnen jou je keuzevrijheid niet geven. Je werkzame leven begint met een groot aantal keuzes en naarmate je ouder wordt, kun je ze inruilen tegen andere voordelen.
- Het leven dat je nu leidt, is het resultaat van de keuzes die je hebt gemaakt. Het leven dat je morgen leidt, wordt bepaald door de keuzes die je vandaag gaat maken.
- Jij bent verantwoordelijk voor je eigen keuzes en de gevolgen daarvan.
- Een keuze gericht op je eigen succes sluit anderen niet uit; je kunt ervoor kiezen succes met anderen te delen.
- De belangrijkste keuze is dat je zaken die je niet kunt veranderen, negeert en dat je je concentreert op dingen die je wél kunt veranderen.



Bij het maken van je keuzes spelen vijf factoren een rol die de uitkomst beïnvloeden:

- *Afleiding.* We beginnen allemaal met goede intenties: blijf in het juiste spoor.
- *Keuzeschema.* Kijk naar verleden en toekomst om de balans op te maken van de keuzes die je zelf maakt en de keuzes die je anderen laat.
- *Jojoën.* Sta niet toe dat anderen te vaak te veel invloed hebben op jouw persoon en doel.
- *Perspectief.* Maak geen plannen vanuit alleen je huidige gezichtspunt. Probeer opties altijd in een breder perspectief te plaatsen.
- *Potentieel.* Gebruik je volledige potentieel als je een doel voor ogen hebt.

## TIP

- Je bestemming is geen kwestie van toeval maar van keuzes. Je moet er niet op wachten, je moet het bereiken.
- Het onvermogen om je doel te realiseren is het onvermogen om jezelf leiding te geven.
- Maak je bril schoon. We zijn gewend om de wereld op een bepaalde manier te bekijken. We moeten proberen een nieuwe zienswijze te krijgen.

### 1.2.1 Taken en verantwoordelijkheden

Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn binnen een organisatie belangrijke succesfactoren. Onduidelijkheid maakt diffuus. Er zullen dan altijd blinde vlekken of overlappingsen ontstaan, waarvoor niemand zich verantwoordelijk voelt. Taken en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden vormen de structuur binnen de organisatie.

#### Eigen verantwoordelijkheid

Sturen vanuit de verantwoordelijkheid die je hebt, maakt gelukkig. Sturen vanuit een verantwoordelijkheid die je niet hebt, frustrereert niet alleen jezelf, maar ook de organisatie vanwege de onduidelijkheid die dit gedrag creëert. Als je ergens verantwoordelijk voor bent, dan ben je dat vanaf het begin tot het einde. Probeer er niet tussentijds vanaf te komen door zaken “over de schutting” te gooien. Vroeg of laat worden ze teruggewooid op het moment

dat je er het minst bedacht op bent... Pas wanneer de zaak geheel conform de afspraak afgehandeld is - en dat ook bevestigd is door de ander - stopt je verantwoordelijkheid.

Binnen een organisatie waarin mensen en processen de basis vormen, is het nemen van verantwoordelijkheid steeds aan de orde. Processen zijn opvolgend en moeten worden doorgezet, indien iemand het laat lopen dan stopt het proces en dat heeft gevolgen. Uitgangspunt mag niet zijn dat er door angst voor het maken van fouten geen beslissingen worden genomen. Fouten zijn de spiegel van de organisatie en de basis om verder te komen. Natuurlijk is het geen vrijbrief om fouten te maken, maar een organisatie moet van fouten leren en door aanpassingen van de processen, herhaling voorkomen.

### Niet "apen"



Neem je verantwoordelijkheid. Zet geen "aap" op andermans schouders, verzorg hem zelf. Vraag wel om raad, maar los je problemen zélf op!

! Verantwoordelijk stellen is een integraal onderdeel van delegeren.

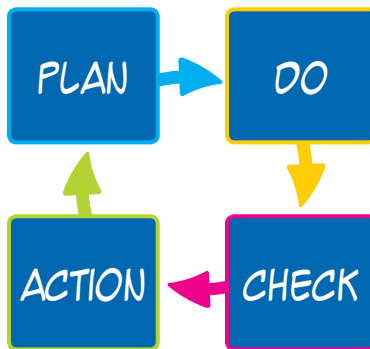
Het komt vaak voor dat één van de partijen (klant of leverancier) op de verkeerde stoel gaat zitten, namelijk op de stoel van de ander. Hierdoor vindt ongemerkt een verschuiving van taken en verantwoordelijkheden plaats. Dit heeft altijd negatieve consequenties.

Zo zijn er leveranciers die het product tóch willen leveren, terwijl de ontvangende organisatie er nog niet klaar voor is, bijvoorbeeld omdat de procedures nog niet duidelijk zijn. "Dat nemen we dan wel mee tijdens de implementatie..." Dit is een schoolvoorbeeld van het gaan zitten op de verkeerde stoel en het overnemen van verantwoordelijkheden. En wat bedoeld is als ondersteuning van de klant, mondt dan uit in een systeem dat niet lekker draait, omdat de juiste actie door de verkeerde persoon is gestart. Zowel klant als leverancier doet er goed aan zich te concentreren op zijn eigen taken en verantwoordelijkheden.

Hetzelfde geldt voor medewerkers: blijf op je eigen stoel zitten! Op de stoel van de ander heb je niets te zoeken en heb je geen enkele bevoegdheid.

### Duidelijkheid

Denken in de juiste kaders leidt tot kwaliteit en vermindering van werkdruk. Gaan voor je eigen verantwoordelijkheden geeft duidelijkheid en is feitelijk ook het enige wat van belang is binnen het proces. Daarnaast is het belangrijk dat je je acties permanent toetst via het schema:



Op die manier kun je verbeteringen realiseren, borgen en verder verbeteren. Dit is een eindeloos proces, want er zal altijd iets te verbeteren blijven. Dit is de prijs die je moet betalen, als je een succesvolle onderneming wilt creëren én behouden.

Het proces lijkt eenvoudig en een open deur, de praktijk is echter vaak anders. Is er altijd een plan? Daarbij wordt gedacht aan doelstellingen op allerlei niveaus, voor individuele medewerkers, afdelingen en leidinggevend. Een DO-proces is er altijd, echter als er geen doel is, zal het proces van weinig waarde zijn. Die check (controle) is nodig om te evalueren; is het goed gegaan, klopt het of zijn er veranderingen nodig. Daarna volgt de actie van de medewerker of het management. Organisaties kunnen heel snel scoren door dit schema over de organisatie heen te zetten.

## 1.2.2 Positief denken

Ondernemers zijn vaak optimisten. Sommigen zijn zelfs zó optimistisch, dat ze de realiteit uit het oog verliezen, en dat is dodelijk voor succes. Beter is het om in plaats van optimisme of pessimisme uit te gaan van de kracht van positief denken. Positief denken is namelijk het startpunt voor succes in alle omstandigheden en na enige terugval weer een goed nieuw startpunt.

- Een positief ingesteld mens is een energiebron voor elke organisatie.
- Een negatief ingesteld mens daarentegen is een verkeerd vertrekpunt en een rem op elke organisatie.

De kracht van positief denken wordt door bijna iedereen onderschat. Ook het optreden van zogeheten “positivo’s” leidt af van de werkelijke vraag: “Kan ik door positief te denken mijn succes beïnvloeden?” Eigenlijk zou de vraag moeten luiden: “Kan ik door positief te denken mijn leven beïnvloeden?” Deze houding werkt namelijk in alle facetten van het leven door én levert uiteraard een bijdrage aan het behalen van succes.

Als je positief denkt, zal je alle krachten die in je zijn, positief richten. Als je het béste verwacht, dan komt het altijd beter uit dan anders het geval zou zijn. Je maakt dan eigenlijk, bewust of onbewust, een keuze in de richting van de verwachting. Het is duidelijk dat iemand die alles zo positief mogelijk benadert, ook voor zichzelf (en voor zijn omgeving) een prettiger en gelukkiger

mens is. Je maakt je doelstellingen ook voor anderen in je omgeving bereikbaar. Bijvoorbeeld voor je medewerkers.

Bedrijven die een positieve bedrijfscultuur kennen zullen ook een andere binding met klanten hebben. Een klant voelt bij het binnen stappen van een bedrijf hoe de zaken in elkaar zitten. Een positieve bedrijfscultuur is een verbinding die klanten graag willen.

## Energie afgeven

Daarom moet je altijd overtuigd zijn van wat je doet en wie je bent. Je moet eerlijk en bewust steeds weer het beste zoeken, kiezen en proberen te bereiken. Als je dat doet, kom je steeds een stap dichterbij je doel.



Hoe kun je in jouw organisatie meer positief gedrag veroorzaken?

**TIP**

Denk: Er zijn goede mogelijkheden, ik streef ernaar, ik geloof erin en ik maak ze waar." De juiste, positieve instelling is:  
 We kunnen het!  
 We zullen het!  
 We gaan ervoor!

Als je op deze manier in het leven staat, zal je ook merken dat je in staat bent om mensen in je omgeving nieuwe energie te geven. Het tegenovergestelde kennen we ook: na een gesprek met iemand heb je geen energie meer om dingen aan te pakken, omdat die ander jou je energie heeft afgenomen. Zo zijn er besprekingen waarbij je alle energie kwijtraakt door alle mitsen en maren, door complexiteit in denken. Een dergelijk gesprek kan meer energie kosten dan een hele dag werken. Wat voor manager wil je zijn: een geveer of een nemer van energie?

Energie delen en uitdelen zijn goede manieren om processen te starten. Alles begint namelijk altijd bij jezelf. Door de manier waarop jij de dingen tegemoet treedt, bepaal je grotendeels zélf de sfeer en ook het verloop.

**TIP**

Zeg niet "Ik heb het druk". Men wil geen zaken doen met iemand die het altijd maar druk heeft. Zeg: "Ik zit lekker in het werk, het gaat ontzettend goed". Pas dan houd je het gesprek op een positieve manier open en blokkeer je niet. Geen "ja maar" en allerlei "mitsen" en "maren". Een echte ondernemer twijfelt niet. Die gaat ervoor!

## Big Five

Krachtig leiderschap wordt dus sterk bepaald door de opstelling van de ondernemer.

Uit onderzoek is gebleken dat ondernemen wordt gekenmerkt door:

- durven afwijken;
- daadkrachtig kunnen handelen;
- betrouwbaar zijn;
- doelgericht zijn;
- doorzettingsvermogen hebben.

Deze vijf eigenschappen zie je terug in de Big Five voor persoonlijkheid. “Big Five” is een begrip in de psychologie waarmee de persoonlijkheid kan worden omschreven. Zo verwijst “creatief zijn” naar intellectuele nieuwsgierigheid, naar openstaan voor nieuwe ideeën. In ons lijstje kun je dat koppelen aan ‘durven afwijken’.

Daadkrachtig kunnen handelen betekent dat men gemakkelijk de leiding neemt en zonder aarzeling optreedt.

Bij integer handelen, houdt de persoon zich strikt aan ethische principes en normen. Je bent betrouwbaar.

Doelen stellen is gelijk aan bekwaam, verstandig en effectief zijn. Hard werken verwijst naar de wil om te presteren en naar de ambitie; de persoon is ijverig en doelgericht. Doorzetten en geduld hebben staat voor het vermogen om eenmaal begonnen taken af te maken, ondanks eventuele verveling en afleiding. Doorzettingsvermogen dus. “Big Five” is een kapstok om te meten of je voldoet aan de positieve kwalificaties van gewenst gedrag. De belangrijkste eigenschap is dat je enthousiasme uitstraalt, steeds weer opnieuw. En dat je een krachtige persoonlijkheid ontwikkelt, zodat je “er staat” en iets kunt neerzetten waar de ander jaloers op is.

In het Engels is er een handig ezelsbruggetje voor de officiële termen van de Big Five, het acroniem OCEAN: Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness en Neuroticism. Wij hebben ze vertaald naar de dagelijkse praktijk van de ondernemer.

## Betrokkenheid

Binnen de bedrijfscultuur is een negatieve inslag een blokkade voor succes. Dat wil niet zeggen dat de problemen weggemoffeld of niet besproken moeten

worden, in tegendeel. Je moet trots zijn om te mogen bijdragen aan het succes. Daarom wil je problemen zo snel mogelijk oplossen. Een voorbeeld van een negatieve houding is: “Het lukt toch niet, onze producten zijn van veel mindere kwaliteit; de concurrentie doet het beter”. Ook de houding van medewerkers die de schuld naar de leiding schuiven, is in de kern van de zaak niet te accepteren, omdat dit de onderneming slechts blokkeert en dus niet verder brengt. De leiding moet - hoe groot het bedrijf ook is - werken aan de betrokkenheid van medewerkers, met als doel een sfeer van trotse mensen te creëren die tot een enorm krachtenveld leidt. Het gevolg is dan minder verzuim, meer werkplezier, hogere productiviteit en meer rust en rendement in de onderneming.

## Energiecentrale

Binnen ondernemingen constateren we steeds meer een verkeerde balans. Investeerders, aandeelhoudersbelangen of de ijdelheid van bestuurders geven vaak een verkeerd signaal af aan de mensen die het voor de onderneming moeten verdienen: de medewerkers! In de periode van hoogconjunctuur was het de beurswaarde die steeds op de voorgrond stond, de basis is toen veelal vergeten. Ondanks dat het goed ging, nam de productiviteit niet toe, maar stegen de salariskosten. Hoe kan dat?

Door de succesvolle gang van zaken waren de ogen gesloten voor de werkelijkheid, kon overhead ontstaan en werd er geld aan verkeerde zaken besteed. De praktijk bevestigt dit, omdat bedrijven plotseling verder konden gaan met honderden medewerkers minder. Falend management dat geen oog had voor de medewerkers, die het toch eigenlijk moeten verdienen, is hiervan de achterliggende reden.

De ijdelheid van de bestuurders is een andere reden voor de geconstateerde onbalans. Een integrale benadering tussen aandeelhoudersbelangen en medewerkersbelangen is noodzakelijk om tot de juiste sfeer binnen de ondernemingen te komen. De leiding moet hierin het voorbeeld geven. Het management moet de energiecentrale van de onderneming zijn. Energie afgeven en zorgen dat er een ware kernreactie van positieve energie-impulsen in de organisatie ontstaat. Een bedrijf moet niet een verzameling van tegenstellingen zijn, maar een verzameling van letterlijk mede-werkers die met trots en passie willen presteren.

**!** Het management moet de energiecentrale van de onderneming zijn.

## TIP

**Checklist voor positief denken**

- Kenmerken van de persoon: wie ben ik?
- Waarden en drijfveren: wat wil ik?
- Overtuigingen: wat vind ik?
- Kwalificaties: wat kan ik?
- Hoe ga ik met mijn collega's om?
- Hoe geef ik leiding?
- Doe ik aan constante zelfevaluatie?
- Draag ik passie en trots uit?
- Ga ik voor het belang van anderen of voor mezelf?
- Mentaliteit: wat doe ik?
- Interne organisatie: hoe organiseer ik?
- Hoe is mijn gedrag?
  - Heb ik het altijd druk, het gaat niet zo best of
  - Het gaat lekker, we zitten goed in het werk, het gaat uitstekend.

Als je deze vragen beantwoordt, kom je veel over jezelf te weten. Zelfkennis heb je nodig om je kwaliteiten te vergroten. Door zelf de juiste positieve houding aan te nemen, kan het succes bij anderen niet uitblijven.

### 1.2.3 Goed voorbeeld doet goed volgen

Maatschappelijk gezien staat het individu in deze tijd centraal. Iedereen is voor zichzelf verantwoordelijk en iedereen moet zijn eigen keuzes kunnen maken. Het lijkt niet meer van deze tijd dat anderen, zoals een directeur of manager, ons voorbeeld zijn, of dat we zelf een voorbeeld voor anderen zijn. Toch is het zo, dat in welke omgeving een mens ook werkt, er steeds naar voorbeelden wordt gezocht om na te volgen. Steeds meet de ene mens zich met de ander. Een vader die 's avonds thuis komt en een gehaaste en weinig positieve houding heeft, moet weinig van zijn omgeving verwachten. Zijn houding zal bij de anderen een soortgelijke reactie geven. Maar een vader die enthousiast aan de eettafel schuift, zal ontdekken dat hij ook enthousiasme bij zijn tafelgenoten oproept.

De voorbeeldfunctie is ook in een onderneming van enorm belang. Een directeur die buiten de procedures om zaken regelt, kan van zijn medewerkers geen gestructureerde werkwijze verwachten. Kernwoorden als passie en





enthousiasme moeten als missie door jezelf en voor de ander worden uitgedragen. Een vader die zijn kinderen voorhoudt dat ze niet moeten roken, maar zelf de ene na de andere sigaret opsteekt, komt niet geloofwaardig over. Dit geldt ook voor de directie die stelt dat er moet worden bezuinigd op salarissen, terwijl men voor zichzelf de zoveelste verhoging doorvoert. Een goede leider zal zijn eigen optreden uitbuiten als voorbeeld voor de ander. Je bewust zijn van je eigen verantwoordelijkheid in het totale proces en beseffen dat jezelf richting aan het geheel geeft door je eigen gedrag, heeft rust en rendement tot gevolg.

De situatie in Nederland betreffende de salarissen van topmanagers, exit-premies en de rol van de commissarissen is fnuikend in de verhouding tussen werkgevers en werknemers. Het is daarom onbegrijpelijk dat topmanagers het “voorbeeld-zijn” niet begrijpen. Iedereen wordt beoordeeld naar zijn eigen gedrag. Iedere directeur, iedere manager en iedere medewerker heeft een voorbeeldfunctie voor de ander. Daarom is het een vorm van machtsmisbruik als je als leidinggevende een medewerker aanspreekt op negatief gedrag dat je zelf ook vertoont.

Je kunt niet verwachten dat anderen op tijd komen, als je zelf ook altijd een kwartier te laat bent. Het proces van verbeteren start altijd bij jezelf. Op basis van de waarden en normen binnen je bedrijf zal je het goede voorbeeld moeten geven.

- ! Krachtig leiderschap begint bij jezelf, bij het voorbeeld geven. Leaders
- moeten zichzelf klein maken om het grote te bereiken. Het grote is niet de bonus of de waarde van de opties maar een mooi bedrijf. Het waarmaken van je droom!

**TIP** Wees altijd helder en geef duidelijkheid, zodat iedereen weet waar hij aan toe is. Liever een verkeerde beslissing dan geen beslissing. Als je samen met je kind voor de televisie zit, zeg dan niet “Je moet naar bed”, terwijl je zelf blijft zitten. Zeg: “We gaan naar bed”, sta op en breng je kind naar bed. De boodschap is duidelijk en de uitvoering helder.

### 1.2.4 Mede-werkers

We zeiden het al: medewerkers moeten echt mee-werken. Bedrijven met gemotiveerde en toegewijde werknemers laten hun concurrenten vaak ver achter zich en behalen hogere winsten. Een goed bedrijf heeft dan ook géén personeel, maar medewerkers. Dit maakt een groot verschil! Het verschil zit 'm natuurlijk niet alleen in een ander woordgebruik, maar in het handelen vanuit de betekenis van het woord medewerker.

Het begrip medewerker geeft de juiste verhoudingen aan. Het impliceert een opdracht aan elkaar. Dit schept verplichtingen. Je moet namelijk investeren in jezelf, door te leren, kennis op te doen en door altijd naar toegevoegde waarde te streven.

- ! Waardevol zijn en blijven, dat is de opdracht voor iedere medewerker,
- op elk niveau.

De onderneming op haar beurt moet de medewerker zien als basis en pijler, met eigen verantwoordelijkheden. Onderneming en medewerker hebben beide hetzelfde belang. De onderneming moet trots zijn op haar medewerkers, en de medewerker moet trots zijn op de onderneming. Vanuit die wisselwerking

kunnen medewerkers de onderneming tot grote hoogte opstuwen. Straal uit waarvoor je samen bezig bent. Wees enthousiast. Laat de klant zien dat het aangaan van een relatie met jouw bedrijf zeer lonend is. Positioneer steeds de onderneming positief en neem eventuele onzekerheid weg. Inspireer nieuwe en oude collega's en neem hun opmerkingen serieus.

- ! Medewerkers zijn tot veel meer in staat dan wordt beseft, als je ze
- maar de ruimte en het vertrouwen geeft!

### 1.2.5 Openheid: Succes behaal je alleen samen!

Openheid in doelstellingen, uitkomsten, persoonlijke prestaties en denkwijze, maakt alle medewerkers in de organisatie duidelijk voor welke uitdagingen het bedrijf staat en welke rol zij daarin kunnen spelen. Door regelmatig inzicht te geven in de voortgang krijgen medewerkers inzicht in het eigen functioneren. Als duidelijk is dat ze aan het totaal bijdragen, dan kunnen ze trots zijn op hun eigen prestaties én op die van het bedrijf. Bij “negatieve” terugkoppeling moet je voorkomen dat medewerkers zich overgeven aan verklarend (en dat is vaak ‘verontschuldiging’) gedrag. Achteraf is het zelden relevant om te horen “hoe het zo gekomen is”. Natuurlijk kan je daaruit lering trekken voor een volgende keer, maar het draagt niet bij aan de oplossing van het bestaande probleem. Vandaar dat de voorkeur uitgaat naar presterend gedrag. Zorg ervoor dat die situatie zich de volgende keer niet meer kán voordoen, dat is veel positiever en constructiever.

In bepaalde bedrijfsculturen lijkt het gemakkelijker om te berusten in bestaande situaties en eigen zwaktes, dan om te communiceren vanuit de eigen zichtbare prestaties en deze te delen met anderen.

#### Proactief

Voldoende informatie voor alle geledingen binnen het bedrijf is de basis voor de openheid. Stel die informatie proactief ter beschikking. Hou de informatie niet achter, maar publiceer direct is het devies, bijvoorbeeld op het intranet. Dit stimuleert de onderlinge competitie, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Vanuit de OPB-gedachte zijn alle “proces”-gegevens altijd direct beschikbaar. Snelheid van publicatie heeft dus geen negatieve invloed op de kwaliteit van de gegevens.

## Problemen met de juiste mensen delen

Bekijk het probleem eens van een andere kant. “Klankborden” met een collega is soms heel verhelderend. Deel problemen alleen met mensen die ook aan een oplossing kunnen bijdragen. Het heeft geen zin om mensen deelgenoot te maken van problemen, als ze er verder ook niets mee kunnen.

## Functionele openheid van zaken

Uiteraard zijn er zaken die zich niet lenen voor volledige openheid. Afhankelijk van positie en verantwoordelijkheden zal detailinformatie op het bureau (beter: op het beeldscherm) van de betreffende functionaris verschijnen.

Wel is het van belang dat iedere medewerker het totaalbeeld kan volgen en zijn rol daarbinnen kan onderscheiden.

### 1.2.6 Kennis

Voor krachtig leiderschap is ook het omgaan met kennis een belangrijke factor. In een kenniseconomie is succes alleen mogelijk als je daadwerkelijk over kennis beschikt. Kennis vergaren, hebben en borgen is een voorwaarde en opdracht voor elke onderneming. Kennis ontwikkelen bij de medewerkers is ook een noodzaak. Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor het actueel houden van de eigen ”database”.

Het kennisdomein moet veel breder worden gezien dan het intelligent verzamelen van gegevens. Het is ook interesse hebben voor trends, ontbrekende kennis kopen, maar ook verspreiden. Zonder kennis ben je “grijs” en uiteindelijk hulpeloos verloren! Bedenk ook dat je kennis kunt veredelen: door kennis te koppelen, met anderen te bespreken, in een andere vorm weer te geven (denk aan grafieken of een boek) maak je de kennis rijker, en zorg je ervoor dat de kennis nog meer waarde krijgt.

De volgende vier pijlers van de kenniseconomie worden binnen OPB onderscheiden:

- onderwijs
- onderzoek
- innovatie
- borging

## Onderwijs

Door het laten volgen van onderwijs kan kennis worden vergaard en kan de medewerker zich beter ontplooiën wat ten goede komt aan de organisatie. Volgens de OPB-visie is onderwijs structureel. De organisatie moet steeds aandacht hebben voor het opleiden van de medewerkers. In de eerste plaats heeft de medewerker daarin een eigen verantwoordelijkheid, in de tweede plaats moet er binnen de organisatie steeds aandacht zijn om mensen - oud en jong - op te leiden. Stimuleer de organisatie om zich breed te ontwikkelen door het lezen van boeken, tijdschriften en vakliteratuur. Geïnteresseerde en belezen medewerkers zijn goede gesprekspartners!

Stel structureel tijd beschikbaar voor onderwijs. Stel ieder jaar een opleidingsplan vast om succesvol te blijven. Er gebeurt heel veel in de wereld, structuren veranderen, producten veranderen, systemen veranderen etc. Als je als organisatie mee wilt, is het een belangrijke strategische keuze om een vast percentage van de beschikbare tijd te besteden aan leren. Let wel: niet alleen een vast percentage van het budget, maar dus ook van de tijd. Stuur bijvoorbeeld een medewerker op een dag ‘cursus’, met als enige opdracht een bepaald boek te lezen. Het kost je het salaris voor die dag, plus een paar tientjes voor een boek. Veel goedkoper dan de gemiddelde training.

## Onderzoek

Onderzoek is de tweede pijler. Gerichtte aandacht hebben voor wat er in de wereld om je heen gebeurt. Breed aandacht hebben voor de omgeving en de veranderingen is noodzakelijk! Actief onderzoeken welke andere visies er zijn, of je concurrenten mogelijk betere ideeën hebben. Er zijn voorbeelden te over van bedrijven die het aan hun naïviteit op dit vlak hebben te danken dat ze niet meer bestaan. Nog steeds zie je bedrijven investeren in “dode producten” die alleen waarde hebben vanuit het verleden. Goed en voortdurend onderzoek van je omgeving kan dit voorkomen. Middelen zijn er genoeg.

Een voorbeeld is social media, een nieuwe wereld met nieuwe mogelijkheden. Je kunt als bedrijf niet op de lauweren van je succes gaan zitten wachten om te zien wat het wordt...je moet onderzoeken en zelf ook investeren om nieuwe media te gebruiken.

## Innovatie

Een succesvolle organisatie heeft innovatie hoog in het vaandel staan. Er moet van een constante motivatie voor vernieuwing sprake zijn. Hierdoor kan je aan het “anders zijn” vorm geven en een steeds grotere voorsprong op de concurrentie krijgen. Innovatie is naast het investeren in producten en diensten ook innoveren in de organisatie. Een onderneming moet een “intrinsieke voorsprong” opbouwen ten opzichte van de concurrent. Daar is visie en durf voor nodig. Innoveren kost geld en je weet niet wat het op gaat leveren. Je moet daarbij de durf hebben om fouten te maken. Zonder fouten komt een organisatie niet verder. Fouten maken resulteert in wijsheid, omdat je ervan leert en naar andere wegen zoekt! Innoveren is geen zaak van een afdeling “innovatie” maar van het hele bedrijf.

Van groot belang is het om innovatie te managen. Er zijn vaak fantastische plannen en/of ideeën die stuklopen door gebrek aan management. Dit frustriert medewerkers en dient het bedrijfsbelang niet.

**!** Innovatie is niet een kwestie van geld, maar van het managen van goede ideeën!

## Borgen

Het borgen van kennis moet georganiseerd worden. Kennis vasthouden en alle medewerkers hierin laten delen, is een voorwaarde van succes. In paragraaf 4.10 wordt ingegaan op het beheer van documenten en daarmee vooral ook het borgen van kennis.

### TIP

- Maak je organisatie leergierig.
- Borg en deel kennis.
- Stimuleer medewerkers om het “Donald Duck-niveau” te verlaten.
- Geef regelmatig een boek cadeau en praat daar samen over.



Wat is jouw belangrijkste les uit deze paragraaf?

## 1.3 De klant centraal stellen

We hebben de eerste twee pijlers, anders zijn en krachtig leiderschap, nu uitgebreid besproken. De klant centraal stellen is de volgende voorwaarde voor succes. Sommige bedrijven zijn vergeten dat ze klanten hebben. Sommige medewerkers ook. Toch zijn klanten het enige bestaansrecht van een onderneming: zij genereren omzet en winst. Dit moet constant tussen de oren zitten. Te vaak zijn ondernemingen intern gericht en druk met zichzelf. Check je organisatie hier regelmatig op. Ben je met de klanten of met jezelf bezig? Elke organisatie heeft klanten, ook de overheid. Door dit steeds in gedachten te houden, kan elke organisatie -ook een ziekenhuis, een gemeente, een school en een tandartspraktijk- veel meer bereiken dan mogelijk wordt geacht.

De klant centraal stellen is een absolute keuze en dus niet iets vrijblijvends. Je kunt niet zeggen dat de klant centraal staat en vervolgens aan klachten geen aandacht schenken of de klant frustreren door lange wachttijden aan de telefoon of door onbereikbaarheid. Klanten voelen feilloos of er echte aandacht voor hen is.

Het positieve verschil kan op veel terreinen worden gemaakt. De directeur die de beste parkeerplek voor zichzelf heeft gereserveerd begrijpt het niet. De ontvangst bij het bedrijf, de koffie, de lunch, het omgaan met verschillen, er zijn veel momenten te bedenken.

- Een klant die voelt dat de organisatie er voor de klanten staat, gaat
- zich anders gedragen, er ontstaat een positieve onderlinge chemie die vertrouwen geeft.

### Ken je klant

Tallose boeken zijn geschreven over de relatie met de klant in de verschillende stadia van zaken doen. Ook het begrip customer relationship management (CRM) is volledig uitgekauwd. Maar waarom voel je je bij het ene bedrijf een nummer en bij de andere een welkome klant? Het gaat hierbij om een bewuste keuze door het bedrijf. Niet alleen bij wijze van spreken, maar wérkelijk. Echte klantgerichtheid kan slechts worden bereikt als je de klant ook echt kent, als je veranderingen waarneemt en de trends bij soortgelijke klanten bekend zijn.

Juist het luisteren naar de klant en het goed vastleggen van de elementaire zaken, bepalen of je in staat bent om de klant een centrale plaats te laten innemen in het bedrijfsproces. Met andere woorden: alleen met geïntegreerd CRM-denken kun je dit doel bereiken. CRM moet onderdeel zijn van je geïntegreerde systeem. Klantgegevens en bedrijfsprocessen kun je niet los zien van de rest van de organisatie. Door de klant in je processen te betrekken en toegang te geven tot zijn eigen dossier, ontstaat een vorm van integratie die succes tot gevolg heeft. Er moet een absolute keuze worden gemaakt voor het vastleggen van feiten en transparantie. Het gevolg is dat de klant automatisch centraal komt te staan. Je kunt niet anders meer, omdat alles zichtbaar is!

### **Klantafhankelijk of klantgericht?**

Er is een groot verschil tussen klantafhankelijkheid en klantgerichtheid, een verschil waarvan je je goed bewust moet zijn. Als de klant koning is, ben jij dan de keizer of de slaaf?

Als je klantafhankelijk bent, dan bepaalt de klant hoe jouw organisatie moet werken. De klant is leidend en de onderneming moet zich in alle bochten wringen om aan de grillen van de klant te voldoen. Hiervan zijn talloze praktijkvoorbeelden te geven. Denk hierbij aan een verkoper die alles belooft of een consultant die niet duidelijk is in de antwoorden. Als een organisatie alles voor de klant wil doen en niet de grenzen aangeeft, dan wordt het steeds moeilijker om aan de verwachtingen te voldoen. Klantafhankelijk zijn lijkt goed voor het bedrijf, maar het kan zijn ondergang betekenen. Medewerkers met een klantafhankelijke houding kunnen veel problemen veroorzaken door onnodige toezeggingen te doen, waarmee iedereen vervolgens druk is.

Bij klantgerichtheid staat de klant centraal binnen de kaders die het bedrijf zelf heeft gecreëerd. De eigen organisatie is leidend. Elke organisatie moet dit zien te bereiken: diensten verlenen die goed te verwerken zijn, standaard verkopen en van de individuele klant een vliegwiel maken. Trefwoorden hierbij zijn: betrokkenheid, kwaliteit en werkelijke interesse in de klant. Als je geen enkele binding hebt met de klant aan de andere kant van de telefoonlijn of vergadertafel, en ook geen enkele moeite doet om te weten te komen op welke manier je de klant het beste van dienst kan zijn, dan voelt deze dat feilloos aan en gaat naar de concurrent. En zelfs als hij toch jouw klant blijft, kan het de samenwerking frustreren. Discussies over kwaliteit of facturen gaan lastiger en de samenwerking kost veel meer energie. Een goede klantrelatie is olie in je bedrijfsproces.



## Doe wat je belooft

Wederzijds respect tussen klant en leverancier is een onmisbare basis voor goed zakendoen. Juist het besef dat beide partijen een verschillende rol hebben en dat daaruit verschillende verantwoordelijkheden voortkomen, biedt de mogelijkheid om “met elkaar door één deur te kunnen”. Een van de belangrijkste regels in deze relatie luidt “Afspraak is afspraak”. Dit geldt natuurlijk ook voor de klant zelf. Dán pas kun je op elkaar bouwen.

### TIP

#### Omgaan met klanten in de praktijk

Goed omgaan met klanten is in de OPB-visie samen te vatten in zes punten:

- Ken je klant.
- Borg afspraken.
- Wees duidelijk over de verantwoordelijkheden.
- Schat elkaar op de juiste waarde.
- Wees klantgericht in plaats van klantafhankelijk.
- Stel de klant centraal.

We bespreken elk punt apart.

## Ken je klant

In elk bedrijf ontstaat heel veel informatie over de klanten. Door processen te formeren en vanuit deze processen informatie in het dossier op te slaan ontstaat een schatkamer van informatie waaruit trends kunnen worden gehaald die voor de toekomst en evaluatie van het verleden van belang is! Denk vanuit een geïntegreerde keten met je klant, optimaliseer deze keten en laat CRM het verzamelpunt zijn.

Naast succesverhalen kennen we ook ervaringen van ondernemers die dachten via CRM hun bedrijf klantgericht te maken. Omdat ze een verkeerd uitgangspunt hanteerden, kwamen ze echter bedrogen uit. Los van de methode van vastlegging van gegevens, is het belangrijk om je klant te kennen en deze steeds beter te leren kennen. Via inzicht in je klanten en inzicht in je klantenproces kan je diverse processen optimaliseren. Verzamel zoveel mogelijk relevante informatie van de klant en leg deze vast in een systeem dat je in staat stelt om deze informatie gemakkelijk op te vragen. Maar begin ALTIJD bij de klant.

## Centrale vastlegging van gegevens

In een onderneming zijn vaak meerdere (soms zelfs talloze) systemen en systeempjes aanwezig waarin klantgegevens zijn opgeslagen. Voorkom deze versnippering van klantgegevens! Leg ze digitaal vast in één geïntegreerd ERP-systeem dat voor iedereen toegankelijk is. Zorg ervoor dat niet alleen de geijkte naam-adres-woonplaatsgegevens bekend zijn, maar maak aanvullende gegevens over de klant beschikbaar op dezelfde manier, en binnen hetzelfde systeem, toegankelijk.

### TIP

#### Ken je klant

Als je een klant aan de telefoon hebt, dan moet je bijvoorbeeld zijn omzet, de laatste leveringen, de nog niet betaalde facturen en de laatste aanmaning kunnen zien, evenals de inhoud van bezoeksrapporten, de gevoerde correspondentie, en de inhoud van het laatste telefoongesprek. Noteer ook zaken die hij je vertelde, ook al lijken die nergens bij te horen. Denk aan plannen voor een verhuizing van een pand, plannen voor een nieuw product of persoonlijke omstandigheden. Op die manier kun je een actueel beeld vormen van de klanten en accuraat reageren. De klant heeft het gevoel dat je echt weet wie hij is en wat hij voor jou betekent!

## Borg afspraken

Leg alle afspraken vast in het systeem. OPB gaat uit van helderheid en duidelijkheid in afspraken. Pas dan kan je dit in het proces borgen. Door het gebruik van digitale signaleringen ben je altijd op de hoogte en kan je niets ontgaan. Tijdig actie nemen is dan een gewoonte, of dit nu het terugbellen van een klant is, of het informeren naar het advies van een werkgroep. Stiptheid en betrouwbaarheid worden onderdeel van je imago. Met andere woorden: de organisatie straalt professionaliteit uit!

## Wees duidelijk over verantwoordelijkheden

Omdat uit afspraken acties en activiteiten voortvloeien, is het verstandig om deze serie activiteiten tot een proces te maken, waardoor je het geheel borgt. Wel moet je ervoor waken om acties en verantwoordelijkheden van "de andere partij" over te nemen. Vaak is dit goed bedoeld, maar de uitwerking is vaak niet conform de verwachtingen. Er ontstaat teleurstelling over wat niet waar

gemaakt wordt, terwijl dit op de keper beschouwd een verantwoordelijkheid van de ander was. Ga dus nooit op de stoel van de klant zitten!

### **Schat elkaar op de juiste waarde**

Een goede verhouding tussen klant en leverancier is elementair. Heb respect voor elkaar. Is deze verhouding niet open, dan is dat een voedingsbodemp voor conflicten. Daarnaast spelen omgevingsfactoren een grote rol: hoe wordt de klant ontvangen, hoe wordt hij aan de telefoon of bij de receptie behandeld? De klant moet zich welkom voelen, zelfs al komt hij om moeilijkheden te bespreken. Het gevoel dat een klant krijgt wanneer hij het gebouw van de leverancier betreedt, is vaak bepalend voor de wijze waarop hij het gesprek of de presentatie van de producten ondergaat. Dit betekent dat iedereen, van receptioniste tot directeur, op een natuurlijke manier respect moet hebben voor de (toekomstige) klant.

### **Wees klantgericht in plaats van klantafhankelijk**

Denk vanuit de klant. Bied alternatieven. Als er fouten zijn gemaakt, probeer dan de gevolgen te beperken door een proactieve houding. Leg uit wat er fout gegaan is en op welke manier het probleem verholpen kan worden. Wacht dus niet af tot de klant op een fout reageert, maar neem zelf het initiatief.

Op die manier is er veel productiviteitsvoordeel te behalen. Als je hoopt dat niemand de fout ontdekt, zal de telefoon roodgloeiend staan en heb je je handen vol om alle individuele klanten te woord te staan en te helpen. Een snelle en vooral proactieve actie voorkomt een lawine van reacties.

Geef ook medewerkers zoveel mogelijk bevoegdheden om direct zelf te kunnen handelen, zonder voortdurend hun manager erbij te betrekken of te moeten overdragen aan een ander of andere afdeling. Het resultaat is tijdsbesparing, overhead-besparingen en meer tevredenheid bij de klant.

### **Stel de klant centraal**

Het lijkt naïef en een beetje “andersom denken”: stel de klant centraal. We hebben eerder gezien dat je niet alles moet doen om de klant te behagen. Maar bij een gezonde verhouding en waardering voor de gevoelens en behoeften van de klant kunnen we een goed zakelijk klimaat scheppen. Zonder de juiste ondersteunende instelling blijft het echter een kreet zonder inhoud. Stel je organisatie in staat zo te handelen.

Wij zien het als een soort wisselwerking: de klant centraal stellen is een oorzaak voor, maar ook een gevolg van de eerder genoemde punten.

Door wérkelijk geïnteresseerd te zijn in de klant kan je het verloop van de gesprekken positief beïnvloeden. Het algemene uitgangspunt is: “is een proces niet te beïnvloeden, dan is het proces ook niet aan te sturen”. Reden genoeg om zo nodig meteen aan het begin van een proces in te grijpen, omdat ingrijpen dáár het meeste effect heeft op eventuele gevolgen. Verbeteringen aan het begin van de “pijplijn” hebben immers meer effect dan verbeteringen aan het eind van het proces.

- ! Bedenk 5 momenten in je bedrijfsproces waarop je de klant centraal stellen.

## 1.4 Denken in standaards

De vierde pijler is aan de beurt, na anders zijn, krachtig leiderschap en klantgerichtheid. Standaardiseren is in de hele wereld van belang gebleken. Stel je voor dat er totaal geen standaardisatie was. Dan wist je niet of je de pindakaaspot naar links of naar rechts open moest draaien. En bij de volgende pot was het weer gissen. Als het deksel al boven zit...

Standaardisatie van processen binnen je organisatie is voor onderlinge uitwisseling van onderdelen en kennis essentieel. Bijzonder is dat standaards in de automobieliindustrie wél in alles worden toegepast, maar in de sector dienstverlening niet. De overeenkomst tussen standaardisatie van fysieke componenten en standaardisatie van een bepaalde aanpak wordt vaak niet gezien.

**!** Denken in standaards is het steeds weer kopiëren van je eigen succes!

### Uniek

Als we kijken naar succesvol ondernemen, dan blijkt het eerder een kwestie van karakter dan van kennis te zijn: Je moet niet willen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden. Veel beter - maar ook veel minder toegepast - is de instelling om kwaliteit te borgen en deze steeds opnieuw toe te passen. Er worden steeds nieuwe wielen uitgevonden, omdat we het idee hebben dat we uniek zijn en dus een uniek wiel nodig hebben. We kunnen echter stellen dat niemand en geen enkele organisatie écht uniek is. We imiteren ouders of concurrenten en beschouwen dat zelf als uniek gedrag. Maar op hoofdlijnen zijn de processen bij je branchegenoten en bij je eigen bedrijf identiek.

Tóch is er gelukkig een manier om uniek te worden, en wel door het gebruik van standaards. Zoals hierboven wordt gesteld is “denken in standaards, het steeds weer kopiëren van je eigen succes”. De denkfout die hierbij vaak gemaakt wordt, is dat “denken in standaards”, verward wordt met “standaard denken”. Juist de ongebaande wegen kunnen leiden tot succes, en als je dat hebt geaccepteerd als standaard, dan kan je je eigen successen weer kopiëren.

Het lijkt een tegenstelling: Hoe kun je succesvol zijn als alles uniek moet zijn? Maar de standaard is in dit geval steeds de kern van het uniek zijn.

### **McDonalds**

*Neem bijvoorbeeld een bedrijf dat in standaard denkt: McDonalds. Het is een krachtig en een uniek bedrijf. Juist de standaard-aanpak is hier heel succesvol gebleken, zonder dat daarmee het unieke van het bedrijf verloren gaat. Iedereen herkent de gele "M" als beeldmerk. Binnen het bedrijf wordt wereldwijd uitsluitend gewerkt volgens dezelfde standaarden, waardoor het proces en de output volledig transparant, herkenbaar en reproduceerbaar zijn.*

Een medewerker die in standaard denkt, is succesvol. Ook als deze niet bij McDonalds werkt...

### **De interne organisatie**

De interne organisatie van een onderneming moet een samenstelling van hoogwaardige standaards zijn. Procedures, werkplannen en workflows vormen de structuur van de onderneming. De kracht van standaard in de interne organisatie is dat er kwaliteit wordt afgedwongen, dat er snelheid in de processen ontstaat en dat de productiviteit toeneemt. Klantgerichtheid kun je in de standaard afdwingen. De interne organisatie op hoger niveau brengen is het steeds verder verbeteren van de standaard. Het bijzondere is dat wij bij bedrijfsbezoeken vaak geweldig geautomatiseerde bedrijven tegenkomen. Bedrijven waar je trots op moet zijn. Maar het kantoor is vaak niet de afspiegeling van een fraai productieproces. Rommel, werkdruk en géén standaard!

Als over winkel-, horeca- en industriële formules gesproken wordt, is het denken in standaard te begrijpen. Maar hoe zit het op andere terreinen? Ook in bijvoorbeeld kantoororganisaties kan dit tot enorme effecten leiden. Vaak denken specialisten dat dit niet kan, omdat hun specialisme uniek zou zijn. Secretaresses, boekhouders, salarisadministrateurs, systeembeheerders, maar ook medisch specialisten, accountants en juristen vinden het denken in standaard vaak onzin en blokkeren daarmee het inrichten van een moderne organisatie. In elke kantooromgeving, ook in die van de accountant en de jurist, kan zeker voor 80% in standaard gedacht en gewerkt worden. De productiviteit van bedrijven kan toenemen als ook in de niet-directe productiematige afdelingen het industriële denken in standaard wordt doorgevoerd. De kwaliteit van de werkzaamheden zal hierdoor toenemen, de productiviteit groeien en de klantgerichtheid verbeteren.

Het is nog steeds een vreemde zaak dat overheden, zorginstellingen en openbare organisaties, als het gaat om de interne organisatie, hun eigen wiel

mogen uitvinden. Zo kiest de gemeente Almere voor een ander systeem dan de gemeente Leusden. Iedere organisatie heeft zijn eigen adviseurs en denkt uniek te zijn. Scholen kiezen bijvoorbeeld voor een lokale aanpak van de organisatie. Dat kost veel geld; jammer, want hier valt veel te besparen en kwalitatief veel te verbeteren....

### **De overheid**

De overheid heeft inmiddels door een aantal initiatieven afgedwongen dat er in elektronische standaards moeten worden gedacht en gewerkt. Denk hierbij aan het XBRL-initiatief voor jaarrapportages en de elektronische aangiften. Een gevolg van deze aanpak is onder meer dat de overheid enorme kostenbesparingen heeft gerealiseerd en veel meer grip op de inhoud heeft gekregen. Voor het bedrijfsleven is dit een grote administratieve lastenverlichting. Alle verhalen vooraf over hogere kosten, complexiteit en het uit de hand lopen van de processen, zijn hiermee compleet gelogenstraft. Nog steeds is het zo dat als de overheid initiatieven neemt om tot verlaging van de administratieve lastendruk te komen, de adviseurs schreeuwen als magere varkens. Deze groep heeft belang bij administratieve lastendruk omdat dáár geld mee valt te verdienen. Het in stand houden van onnodig werk, levert anderen geld op!

### **De unieke standaard**

De unieke standaard ontstaat als je die regelmatig analyseert, optimaliseert, oppoetst en verbetert. Denk nooit dat de standaard eeuwig blijft bestaan, zelfs niet die van het linksdraaiende deksel. Men kan ook een slimmer deksel bedenken. Eerder dan jij?

## 1.5 Optimaal beheren van processen

Anders zijn, krachtig leiderschap tonen, de klant centraal stellen en standards vaststellen. Maar hoe manage je dat? En ben je er dan? We zijn toe aan de vijfde pijler voor succesvol ondernemen: procesdenken. Bedenk dat een gebouw al scheef gaat hangen, als er maar één pijler te kort is.

### Procesdenken

Het procesdenken wordt als instrument voor een gestroomlijnde organisatie gepropageerd. Een middel om procesdenken in een bedrijf te introduceren is het werken met geïntegreerde “workflows”.

! Om diverse standaardtrajecten volgens een beheersbaar proces uit te kunnen voeren, maak je gebruik van workflows. Deze workflows leiden een taak of document door -zelf in te richten- processen en zorgen ervoor dat de juiste medewerker(s) automatisch de juiste handeling(en) op het juiste moment verricht(en).

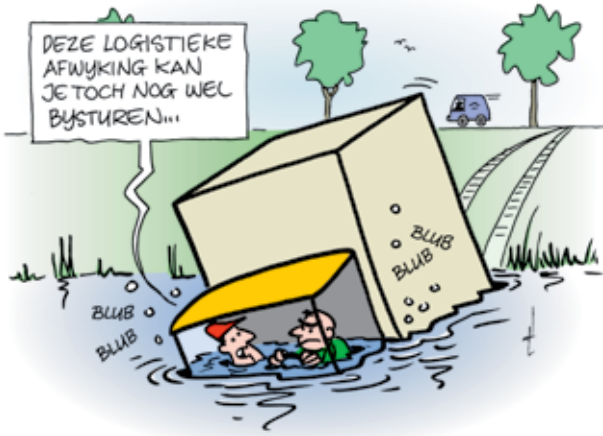
Nadenken over de bedrijfsprocessen en het optimaal automatiseren met een geïntegreerde workflowsysteem heeft grote gevolgen voor de organisatie. Er worden beleidszaken geborgd, de afhankelijkheid van individuele medewerkers verdwijnt evenals de administratieve lastendruk. Alles wordt inzichtelijk en meetbaar. Indianenverhalen over werkdruk of klantendruk kunnen onmiddellijk worden geanalyseerd en er kan worden ingegrepen.

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

### Logistieke processen

Door het denken in processen ben je in staat om je organisatie om te bouwen tot een logistieke organisatie. Dit geldt niet alleen voor fysieke





processen en goederenverplaatsingen, maar ook voor informatieprocessen en informatieverplaatsingen. Alle processen zijn inzichtelijk te maken, te volgen én te besturen. Belangrijk is daarbij om aan het begin van een proces uit te gaan van het resultaat en dat ook te benoemen. Door logische stappen te formuleren maak je het hele proces volg- en meetbaar.

Op deze manier is elke medewerker in staat zijn proces(sen) te managen. Als hij dat goed doet, kan hij trots zijn op de uitkomsten. Dit geldt niet alleen voor de medewerker, maar ook voor de manager en de directie. Als er onderweg afwijkingen zijn, dan worden deze vroegtijdig zichtbaar, zodat er snel bijgestuurd kan worden. Bovendien kan op elk gewenst moment aanvullende informatie aan het proces worden toegevoegd, zodat - ook later - een totaalbeeld beschikbaar is.

Basis voor inzicht en sturing is het vastleggen van gegevens bij de bron en het volgen van de activiteiten binnen de processen van het begin tot het eind.

### Procesmatig werken

Procesmatig werken leidt bijna automatisch tot resultaatgericht gedrag. Je hebt de processen immers gedefinieerd. De taken zijn bekend, evenals de personen die de taken moeten uitvoeren. De gewenste doorloopspnelheden en overige condities zijn vastgesteld, waardoor het resultaat voorspelbaar wordt. Inzicht en overzicht zorgen voor het vasthouden van de discipline. Door afwijkingen en manco's automatisch dagelijks zichtbaar te maken, is

bijsturing eenvoudig geworden. Automatische signaleringen geven aan of er uitzonderingen zijn waarnaar gekeken moet worden en kunnen leiden tot een geautomatiseerde nieuwe workflow. De keten kan nieuwe initiatieven nemen omdat daar redenen voor zijn. Denk bijvoorbeeld aan activiteiten vanwege een factuur die niet is betaald of een medewerker die te veel uren werkt. Het systeem signaleert en zorgt dat er beweging in de organisatie komt. In dit boek zal het onderwerp op deelniveau verder worden uitgediept.

**!** OPB staat voor procesmatig werken; een andere weg is er niet!

## 1.6 Automatisering als kernactiviteit

De laatste pijler na anders zijn, krachtig leiderschap, de klant centraal stellen, standaardiseren en processen beheren is automatisering als kernactiviteit.

Een goede inzet van ICT vormt de basis voor succes en is daarnaast een van de belangrijkste factoren voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het onbegrijpelijk dat er nog steeds directeuren zijn die er prat op gaan dat ze geen verstand hebben van computers, en dat ze dat vooral zo willen houden... We moeten de eerste directeur nog tegenkomen die zegt dat hij geen verstand heeft van zaken doen en dat hij dat vooral zo wil houden. Het laatste klinkt ongerijmd en het eerste is het.

Als ICT een kernactiviteit is, omdat ICT breed kan worden ingezet als succesfactor, dan is kennis van de ICT-mogelijkheden door het management een voorwaarde. Niet de systeembeheerder, maar directie en management moeten de strategische lijnen uitzetten. Dit mag niet gebaseerd zijn op de aanwezige - vaak vrij willekeurige - kennis, kunde en apparatuur, maar moet gebaseerd worden op de verwachte toekomstige informatiebehoefte. Automatisering heeft de wereld veranderd. Denk aan internet, de bandbreedte en snelheid van computers. Er zijn nieuwe producten en nieuwe mogelijkheden ontstaan die de wereld compleet hebben doen veranderen. Soms zijn het kleine dingen maar soms ook rigoureuze veranderingen. De iPad heeft in korte tijd een aardverschuiving gerealiseerd in het denken en het werken met computers. Altijd en overal de beschikking hebben over informatie en media op een mobieltje, tablet, tv, pc of iets dergelijks zijn de mogelijkheden van vandaag de dag. Organisaties die beseffen dat automatisering een kernactiviteit is, maken er een strategische beleidskeuze voor. Het is geen zaak voor de systeem- of applicatiebeheerder, het moet in de botten van de hele organisatie zitten, óók in de directiekamer.

### **Arbeidsproductiviteit**

Ondanks de inzet van automatisering heeft Nederland te maken met een matige groei van de arbeidsproductiviteit. De conclusie is dan ook dat automatisering niet goed wordt ingezet. Een goede inzet van automatiserings hulpmiddelen zorgt voor verbetering van de effectiviteit: Het toepassen van ICT voorkomt menselijk falen, creëert beter inzicht en

leidt mede daardoor tot productiviteitsgroei. Op die manier toegepast is ICT het middel om succes te borgen. ICT leidt vaak tot vernieuwing in denken en doen, maar soms is het nodig om de zaak om te draaien. Vernieuw je denken en doen, waarbij je je laat ondersteunen door de mogelijkheden die de ICT biedt. Er kunnen nog grote besparingen worden gerealiseerd door echt te automatiseren. Administratief werk is in onze economie niet waarde toevoegend en moet verdampen. Controlewerkzaamheden kunnen verdampen als de basis goed is geautomatiseerd. Vergrijzing financieren? Gewoon via een hogere productiviteit door middel van automatisering!

### **Breed draagvlak**

Automatisering moet binnen bedrijven een breed draagvlak hebben. In het algemeen denkt iedereen die verstand heeft van Word of Excel, dat hij verstand heeft van automatiseren en daarom mag meepraten. Op zich is meepraten geen enkel probleem, mits er maar heldere beslissingen worden genomen. Een goed automatiseringsbeleid wordt door directie en management geïnitieerd en door de hele organisatie gedragen. Alleen met behulp van automatisering kan OPB optimaal worden geborgd en ontstaat er rust en rendement.

## 1.7 Zes pijlers

De zes pijlers van anders zijn, krachtig leiderschap, klantgericht zijn, standaardiseren, proces denken en automatiseren dragen samen het succes van je onderneming. Bedenk dat ze niet vanzelfsprekend tot stand komen. Je zult ze door de hele organisatie heen moeten uitleggen, communiceren, faciliteren, ondersteunen, stimuleren, organiseren en vooral zelf naleven.

Hoe je dat doet, vertellen we in het volgende hoofdstuk.

6 regels voor OndernemingsProcesBeheer:  
Wees anders, leid krachtig, klant centraal,  
standaardiseer, optimaliseer procesbeheer,  
automatiseer.



# 2

## De basisprincipes van OPB

In hoofdstuk 1 is OPB als succesfactor voor ondernemingen uiteengezet. Met name de menselijke factor blijkt hierbij bepalend. OPB is in de eerste plaats een visie, een overtuiging. OPB zit dan ook tussen de oren van de medewerkers, de managers en de directie van een organisatie. Het is een manier van werken. We concludeerden dat deze managementfilosofie geen “soft” begrip is, maar meetbaar en raadpleegbaar wordt geborgd met behulp van ICT.

Het begrip OPB betekent in de praktijk echter veel meer en moet ook praktisch kunnen worden ingevuld. Om het begrip OPB verder in te kaderen zijn er tien OPB-basisprincipes gedefinieerd:

1. resultaatgerichtheid;
2. actiegerichtheid;
3. stel het primaire proces centraal;
4. ieder proces is een logistiek proces;
5. manage de uitkomst;
6. zorg voor eenvoud;
7. geen boekhoudkundige benadering;
8. borg in workflows;
9. taakgestuurd werken;
10. creëer inzicht door cockpits.

In dit hoofdstuk werken we elk punt verder uit.

## 2.1 Resultaatgerichtheid

Een organisatie moet resultaatgericht zijn, dat wil zeggen: gaan voor de gezamenlijke uitkomst. Het begrip resultaat is hierbij een zeer ruim begrip. Het kan winst zijn, een omzetdoelstelling, maar ook een realisatie van een taak. Eigenlijk moet er een resultaatparameter voor alle geledingen in de organisatie worden gecreëerd. Op alle niveaus kan dan naar een doelstelling worden toegewerkt. Een organisatie die resultaatgericht is, gaat in de breedte ergens voor en heeft een continue drive om de doelstelling te behalen. Resultaat is het gevolg van een organisatie die resultaatgericht is, dat wil niet zeggen dat je constant met de winst bezig bent. Winst is het gevolg van een organisatie die klopt. Een organisatie waar op het laagste niveau heldere doelstellingen zijn en waar de betrokkenheid groot is als gevolg van de transparantie.

### TIP

#### Hoe kun je resultaatgericht werken?

1. Begin met een absolute resultaatgerichtheid.
2. Neem de complete en persoonlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat.
3. Breng verwachtingen en doelstellingen duidelijk over.
4. Leg steeds haalbare doelstellingen neer, dat stimuleert!
5. Stel vast wat je zelf moet doen om je resultaten te verbeteren.
6. Weet wat iedereen kan en maak daar volledig gebruik van.
7. Geef iedereen de juiste mogelijkheden om zich te ontwikkelen.
8. Experimenteer en vernieuw waar mogelijk en zoek voortdurend nieuwe manieren om de prestaties te verbeteren.
9. Meet volgens de juiste normen en doe dat met toenemende strengheid.
10. Vraag anderen in het bedrijf hoe je de resultaten zou kunnen verbeteren.
11. Onderneem voortdurend actie. Zonder actie zullen de resultaten niet beter worden.

Resultaatgerichtheid zal uw organisatie, uw medewerkers veranderen. De medewerkers zullen succesvoller worden, omdat in een continu proces de uitkomst van het resultaat centraal staat. Succes zit in medewerkers. Samen vormen zij het beeld van de organisatie naar buiten toe. Als zij trots zijn op “hun” bedrijf, resultaat en producten, dan straalt dat van hen af. Bovendien genereert deze doelstelling energie. Het loont (letterlijk) om je te richten op de mens als succesfactor.

## Groei

Het idee dat medewerkers geen verandering willen, is wijdverbreid. Dit klopt echter niet; medewerkers willen best verandering, maar willen niet veranderd worden. Kleine veranderingen in inzicht kunnen grote veranderingen in gedrag veroorzaken. Daarom is het zo belangrijk om open te communiceren en het te bereiken doel zo concreet mogelijk op het netvlies van medewerkers te krijgen. “Veranderen” wordt op die manier “groeien”. Groeien in inzicht en mogelijkheden. Net als in de natuur, zal niet iedereen even hard groeien. Groei heeft bij iedere medewerker zijn eigen tempo. Maar eenmaal ontkiemd, is groeien een continu proces.

Resultaatgericht werken is niet moeilijk, het is een kwestie van doen. Met geringe investeringen kan zeer veel worden bereikt. De voornaamste investering is het duidelijk maken van de bedrijfsdoelstellingen en doelstellingen voor individuele medewerkers. De interactie tussen het doel en de realisatie zal het bedrijf veranderen in een onderneming waarin concurrentiekracht zit. Resultaatgedrevenheid is een heel goed concurrentiewapen, je wilt iedere order, iedere klant, je wilt goed presteren en je wilt de beste zijn!



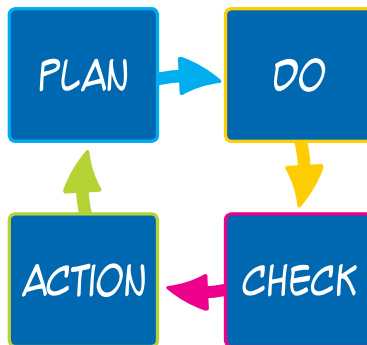
## 2.2 Actiegerichtheid

Naast resultaatgerichtheid is actiegerichtheid een belangrijk OPB-basisprincipe. Je kunt namelijk nog zo resultaatgericht zijn, als er geen actie is, gebeurt er gewoon niets. Er ontstaan blokkades die de resultaten negatief beïnvloeden.

In elke organisatie moeten dagelijks veel beslissingen worden genomen om het proces te laten doorgaan. Je moet knopen doorhakken, beslissingen nemen en duidelijkheid scheppen. In de eerste plaats moet je medewerkers op hun eigen niveau stimuleren om beslissingen te nemen en het proces verder te brengen. Dit kan gestimuleerd worden met behulp van een geïntegreerd workflowsysteem, waarin ieder zijn eigen taken krijgt binnen het proces. Na afhandeling van een taak gaat het proces door naar de volgende stap. Op deze manier wordt de actiegerichtheid geborgd. Daarnaast zullen management en directie steeds duidelijk moeten zijn over de doelstellingen en verwachtingen. Voor medewerkers is duidelijkheid een waarborg van hun eigen proces.

### Managen van de uitkomst

Traditioneel is het managen van de uitkomst een zaak van het management. De boekhouder komt met de cijfers, die ga je bespreken en daarna (als het allemaal goed is) gebeurt er wat. Binnen OPB is uitkomst managen een continu proces. Het proces geeft steeds informatie waarmee gewerkt wordt. Door resultaten continu te managen is de uitkomst een bevestiging van wat we al wisten.



Actiegerichtheid heeft ook alles te maken met het continu toetsen van de uitkomst aan de norm. Als de norm vaststaat, kunnen eenvoudig beslissingen worden genomen. Inzicht in de norm, de uitkomst (het resultaat) en de discrepanties daartussen is noodzakelijk om de juiste acties te kunnen initiëren. Rapporteren moet daarom een dynamisch en geautomatiseerd proces zijn, zodat de werkelijkheid continu kan worden getoetst aan de norm. Meestal zal een onderneming een plan hebben waarmee medewerkers aan de slag kunnen gaan. Het plan zal meteen de norm zijn waaraan getoetst moet worden. Het “do-proces” is er altijd, de medewerkers van de organisatie gaan aan het werk. De “check” is het toetsen van de uitkomst aan het plan, waarna de gewenste actie tot bijstelling moet plaatsvinden. Een eenvoudig en universeel schema dat dagelijks moet worden gebruikt. Wat kan er dan nog fout gaan in het proces? Dat kan alleen als het plan ontbreekt, er geen check is of geen actiegerichtheid om de uitkomst bij te sturen.

## TIP

### Evalueer je organisatie op actiegerichtheid:

- Is er een plan voor elke functie binnen de organisatie?
- Wordt er vanuit de norm gestart met het “do-proces”?
- Vindt er evaluatie van de uitkomsten met de norm plaats?  
Een continue toets...
- Vindt er actie plaats naar aanleiding van de check en leidt dit tot bijstelling van de norm of de werkwijze?

## 2.3 Stel het primaire proces centraal

Binnen ondernemingen zijn primaire en secundaire processen te onderscheiden. Het primaire proces is een kernproces waarmee andere processen worden gefaciliteerd. Binnen het primaire proces worden de structuren bepaald. Een eenvoudig voorbeeld is de inrichting van een workflow die het proces structureert. Het initiatief is steeds het gevolg van wat in de flow is gestructureerd. Het secundaire proces is een gevolg van de structuur uit het primaire proces in combinatie met bepaalde gegevens.



### Laat werk verdampen

De waarde van een organisatie zit in het primaire proces. Het is daarom van belang deze processen goed te onderkennen en te beschrijven. Het secundaire proces is het do-proces en voegt geen ondernemingswaarde toe. Je moet er continu naar streven om het secundaire overbodig te maken. Denk hierbij aan de klant die zelf de order plaatst of de medewerker die zelf zijn uren vastlegt.

Werk verdampt en de kwaliteit van de organisatie verbetert. Steeds meer borgen in het primaire proces betekent het laten verdampen van uitvoerend werk en vermindering van onnodige kosten.

Soms zijn medewerkers niet bereid om dit in te zien, omdat ze bang zijn dat hun baan overbodig wordt. Het getuigt echter van realiteitszin om te beseffen dat als het werk bij jou niet verdampt en bij de concurrent wel, de baan toch gaat verdwijnen, alleen op een andere manier! Als je zelf actief bezig bent om je eigen werk te laten verdampen, zal een werkgever je nooit kwijt willen maar altijd op een andere plek willen hebben.

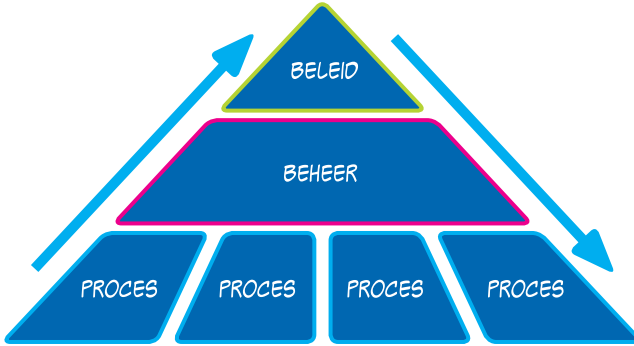
### **Voorbeeld: efficiency**

Een factuur wordt samengesteld uit de vastgelegde prijs en de afgenomen hoeveelheid. Als het proces goed is gestructureerd, is factureren één druk op de knop. De controle moet worden gericht op de data en niet op de factuur zelf. Zo is een digitale loonslip het gevolg van een HR-proces in combinatie met de CAO, vertaald in rekenregels en variabele mutaties. Door alle energie te steken in een goed HR-proces en het geautomatiseerd toepassen van de CAO, is de salarisspecificatie iedere maand weer te realiseren met één druk op de knop.

Zo kunnen er ook allerlei deeltaken worden verschoven van het secundaire naar het primaire proces. Stel, een onderneming heeft duizend medewerkers in dienst. Alle medewerkers betalen een bijdrage voor de personeelsvereniging. De bijdrage is gebaseerd op het basisbedrag in combinatie met het parttime percentage. Meestal wordt per medewerker een looncomponent “personeelsvereniging” aangemaakt: in dit geval dus duizend keer. Hoe kunnen we dit efficiënter laten verlopen? Waarom maak je niet één rekenregel aan en zet je alleen een vinkje bij die medewerker die niet meedoet? Als de bijdrage wijzigt, moet in het eerste geval duizend maal gemuteerd worden, in het laatste geval slechts één keer.

### **Ruggengraat**

Het primaire proces vormt eigenlijk de ruggengraat van de organisatie. Hier wordt het ondernemingsbeleid vertaald door het parameteriseren van allerlei zaken, zoals tarieven, autorisatie, schalen etc. In de volgende piramide wordt dit weergegeven.



### OPB-piramide

De werkdruk neemt meer dan evenredig af naarmate meer in het primaire proces wordt geregeld. Het secundaire proces moet daaruit voortvloeien en niet de grindbak zijn waarin de werkzaamheden worden verricht.

#### TIP

##### Toets je organisatie:

- Benoem de primaire processen in de administratieve organisatie.
- Benoem de secundaire processen.
- Is de ruggengraat van de onderneming stabiel of kunnen er zaken op een hoger niveau worden geregeld?
- Breng de besteding van de tijd in beeld door uren vast te laten leggen en analyseer deze cijfers.
- Richt opnieuw de primaire processen in.

## 2.4 Ieder proces is een logistiek proces

In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat een kenmerk van succesvol ondernemen het denken in standaarden en processen is. Maak van de administratieve organisatie een logistieke organisatie, dat is OPB in de kern. In productiebedrijven en handelsbedrijven is van logistieke processen sprake. Een proces dat steeds weer wordt geoptimaliseerd om kosten te kunnen verminderen. Ieder bedrijf wil costleader zijn en dat betekent steeds weer sleutelen aan het totale proces.

Een logistiek proces geeft aan dat er van activiteit sprake is. De hele organisatie kent processen, de processen zijn het vervoermiddel van gegevens die leiden tot uitkomsten, bijvoorbeeld financiële mutaties. Het besef moet in de organisatie aanwezig zijn dat een organisatie een logistieke infrastructuur heeft die tot uitkomsten leidt. Logistiek is niet beperkt tot de fabriek, het magazijn en het transport, maar omvat de hele organisatie.

Hoe is dit geregeld bij afdelingen die niet tot het primaire proces lijken te horen? Hoe gaat dat bij Personeelszaken, Sales, Marketing, Administratie en Secretariaat? Op deze afdelingen wordt niet constant geoptimaliseerd om kosten te besparen. Worden deze afdelingen ook strak gemanaged en geoptimaliseerd of is dit voor de “witte boorden”-afdelingen boven de “werkvloer” niet nodig?

**!** Binnen de OPB-visie moeten alle afdelingen logistieke afdelingen worden. Standaards maken en processen formeren is het uitgangspunt. Dit is met de huidige technologie prima mogelijk, mits de visie daarvoor aanwezig is en keuzes worden gemaakt.

### Voorbeeld: de afdeling Sales

Door bijvoorbeeld de salesorganisatie binnen een ERP-systeem met CRM-software (Sales Automation) te laten werken, wordt het proces binnen deze afdeling inzichtelijk. Er ontstaat inzicht in de hoeveelheid bezoeken, in de forecast, in de kwaliteit van de contacten etc. Door van het salesproces een logistiek proces te maken met inschakeling van de moderne technologie, ontstaat een hoogwaardige salesafdeling met objectieve meetpunten. Niet meer de verkoper met de grootste mond is maatgevend, maar de informatie uit het proces.



Het formeren van logistieke processen in uw administratieve organisatie is op zeer veel gebieden mogelijk, misschien zelfs wel op elk gebied. Het geweldige van deze vorm is, dat vanaf de start van het logistieke proces meetpunten ontstaan en optimalisatie steeds weer mogelijk is. Alle afdelingen worden plotseling productieafdelingen. Het gevolg is:

- betere kwaliteit;
- lagere werkdruk;
- verbetering van de organisatie;
- vermindering van indirecte kosten;
- verhoging van het resultaat.

## TIP

**Formeer logistieke processen. Stel de volgende vragen:**

- Heb je optimaal inzicht in de overhead? Dalen deze indirecte kosten of nemen deze ten opzichte van de directe kosten steeds verder toe?
- Welke standaards zou je kunnen maken voor het secretariaat, de administratie, personeelszaken, marketing, de directie...
- Is er in het bedrijf of op de afdeling van een logistiek proces sprake en zo nee: waarom niet?
- Formeer logistieke processen en benoem meetpunten.
- Start het proces van continu optimaliseren. < Plan-do-check-action >

OPB zal de organisatie daadwerkelijk veranderen. Er zullen veel “mitsen” en “maren” worden gehoord bij de start van de implementatie. Denk maar aan de verkoper die zijn zaakjes moet structuren of de boekhouder die procesoperator wordt... dat doet pijn..., maar brengt uw organisatie absoluut verder.

## 2.5 Manage de uitkomst

Wees helder over het resultaat dat op elk niveau wordt verwacht. In een organisatie waar de verwachtingen helder zijn, wordt continu aan de uitkomst gewerkt. De mensen moeten feitelijk de uitkomst gaan managen, het resultaat managen. Men mag de uitkomst niet passief accepteren, bijvoorbeeld als gevolg van wat de boekhouder doet. Dat is te passief. Het resultaat moet het gevolg zijn van wat jij doet. Jij weet je doel, jij kent je uitkomst. Jij wilt, jij zult!

Een toiletjuffrouw die de wil heeft om elke klant enthousiast van het toilet te laten komen, zal haar werk met plezier doen en de hoogste fooi ontvangen. Ze heeft daardoor toegevoegde waarde voor de onderneming. Het is een eenvoudig, maar wel een duidelijk voorbeeld. Kan zij de uitkomst managen of niet?

Zo zal ook een administrateur de uitkomst kunnen managen door te zorgen dat er geen achterstanden zijn, de zaken inzichtelijk zijn en de bureaubladen leeg. Het lijkt eenvoudig? Dat is het ook. Ga ermee aan de slag, want het leidt tot rust en rendement in uw onderneming!

### TIP

#### Manage je uitkomst. Stel de volgende vragen:

- Zijn er doelstellingen geformuleerd voor alle medewerkers, ook voor medewerkers in de zogenaamde overhead?
- Zijn de doelstellingen (de normen) gecommuniceerd aan de betreffende medewerkers?
- Worden uitkomsten gemeten en getoetst aan de norm?
- Wordt de uitkomst gemanaged door de medewerkers en door het management?
- Als je op een van bovenstaande vragen nee hebt geantwoord, ga er dan direct mee aan de slag!

Iedere medewerker moet gefascineerd zijn door het bottom-line resultaat (het resultaat onderaan de streep) van zijn inspanning.

Bedrijven zijn soms bang om informatie te delen. Medewerkers zouden te wijs worden en dat zou tot vragen over de beloning kunnen leiden. Een onzinnig argument, maar het komt vaak voor.



De visie: als je niet kunt delen kun je ook niet vermenigvuldigen



Het delen kan van alles zijn: informatie, provisie of winstdeling. De kern is steeds: als medewerkers de uitkomst mee gaan managen, ben je dan ook bereid om informatie te delen en misschien ook een stukje van de winst? De organisatie zal erdoor veranderen en een zeer betrokken basis van enthousiaste medewerkers krijgen. Soms moet je ook delen terwijl je het resultaat niet kan voorzien, terwijl er mogelijk niets voor terugkomt. Wij noemen dit “beleggen op de bank van wederdienst”. Vaak ben je verrast over het effect van deze belegging!

## 2.6 Zorg voor eenvoud

Eenvoud is het kenmerk van het ware Ondernemingsprocesbeheer. Moeilijke verhalen, wie kent ze niet? Het is allemaal moeilijk, complexe vraagstukken, grote achterstanden. Natuurlijk zijn er complexe vraagstukken, maar er zijn ook veel eenvoudige vraagstukken die onnodig complex worden gemaakt. Door in de kern van het primaire proces complexe vraagstukken op te lossen, wordt het vervolg eenvoudig en moet het feitelijk één druk op de knop zijn. Eenvoud in het secundaire proces is het kenmerk van een goede organisatie. Het moet gewoon “uitvoeren” worden met een vooraf voorspelbare uitkomst!

**TIP** Pel complexe zaken steeds weer af in eenvoudige delen, maak er asperges van!



### De motorkap

De praktijk van automatiseringsconsultants is een continue strijd tegen complexiteit. Klanten denken vaak niet in eenvoud en vormen daarmee een belemmering voor hun eigen succes. Automatiseren is in de kern niet eenvoudig, goed geschoolde mensen bouwen de mooiste programma's. Het primaire proces vraagt immers om intelligentie, maar ook hier moet eenvoud het kenmerk zijn. Het proces moet begrepen kunnen worden, omdat de hele organisatie erin participeert.

Problemen vormen een blokkade voor de voortgang. Stel dat bij een loon-inrichting van duizend medewerkers wordt voorgesteld om regelingen op een hoger niveau in te richten. De salarisadministrateur zal dan roepen: “Zo werkt het bij ons niet” en komt met een voorbeeld... De hoeveelheidsvraag stellen is dan de oplossing. Hoe vaak komt het voor? 10 maal? Dan is het voordeel nog steeds 990 keer minder invoeren...



- ER GEWOON VANUIT GAAN DAT HET WERKT-

Autorijden zou heel complex worden, als je steeds zou moeten nadenken over wat er onder de motorkap gebeurt. Gelukkig hoeft dat niet. Je gaat er gewoon vanuit dat het werkt. Zo moet ook de organisatie functioneren!

! Eenvoud is het gevolg van:

- resultaatgerichtheid;
- actiegerichtheid;
- het primaire proces centraal stellen;
- logistieke processen binnen de organisatie onderkennen en formeren;
- het managen van de uitkomst.

Probeer het en ervaar dat het doorvoeren van de OPB-principes een ware kernreactie tot gevolg heeft, waardoor kwaliteitsgroei en eenvoud kenmerken worden en het resultaat toeneemt.

Bedrijven moeten de strijd tegen complex denken aangaan, omdat het vaak leidt tot starheid en onvriendelijkheid. Gebrek aan eenvoud haalt de vaart uit een onderneming en leidt tot ontevreden klanten.

**TIP**

**Ga aan de slag met eenvoud. Stel de volgende vragen:**

1. Zijn er veel complexe vraagstukken of kwesties, zo ja welke? Zijn deze op te delen in behapbare onderdelen, dus in asperges?
2. Wordt steeds in eenvoud gedacht?
3. Wordt er doorgevraagd: "Hoezo complex?"
4. Wordt eenvoud afgedwongen door zaken te laten benoemen op het punt van de hoeveelheid en de achtergrond?
5. Is er een zodanig logistiek inzicht dat steeds een juiste analyse mogelijk is?

## 2.7 Géén boekhoudkundige benadering

Binnen het OPB-denken is geen plaats voor het denken vanuit de traditionele boekhoudkundige achtergrond. Van huis uit is de boekhouder de man van de cijfertjes, de salarisadministrateur de man van de salarisslips. Het boekhoudkundig benaderen staat voor achteraf, behoudend boeken en rapporteren. OPB is echter een dynamisch proces. Binnen het OPB-denken is het cijfermatige een zaak van alle medewerkers. Ieder kan op zijn niveau zijn norm, werkelijkheid en afwijking zien en dus zijn uitkomst managen. Daarnaast worden veel traditionele werkzaamheden ingepast in geautomatiseerde logistieke processen, waardoor mensenwerk verdampt. De functionarissen krijgen daardoor een andere rol: processen formeren, bewaken en analyseren. Het rapporteren moet met één druk op de knop gaan, een automatisme op basis van vooraf gedefinieerde uitgangspunten.

### Organisatieverandering

Het lijkt allemaal eenvoudig, echter de praktijk is vaak zeer weerbarstig. Er zijn vaak tegenkrachten in ondernemingen die vernieuwing tegengaan, omdat traditionele zekerheden wegvallen. Als er wérkelijk gekozen wordt



voor OPB zal de organisatie fundamenteel veranderen. Het zal anders zijn én anders voelen. Er wordt meer samengewerkt. Traditioneel afgesloten domeinen worden plotseling terrein voor de hele onderneming. Ook je klanten zullen het voelen.

### Vermindering lastendruk

Door het boekhoudkundige denken te veranderen in OPB-denken zal de administratieve lastendruk enorm dalen. Het opvallende in Nederland is dat er zeer veel over administratieve lastendruk wordt gesproken. De uitgestoken vinger gaat dan veelal naar de Overheid. De regering creëert administratieve lastendruk! Voor een deel is dit waar, de veelheid aan regelgeving is daar debet aan. De grootste administratieve lastendruk wordt echter door de bedrijven zelf gecreëerd. Door passief denken ontstaan er onnodige papierstromen. OPB staat voor vermindering van de administratieve lastendruk: lijstjes uit het logistieke proces, meetpunten die steeds actueel zijn en schone bureaus.

Wat is de schrik vaak groot als je bij bedrijven komt: bureaus vol met papieren, “troep”. Je vraagt je dan af: Zal er overzicht zijn, weet men waar men mee bezig is? Is er een verband tussen het bureau en wat er tussen de oren zit? Ga zelf de strijd aan met de administratieve lastendruk en wacht niet tot een ander de regels aanpast. De bal ligt namelijk bij jezelf!

- ! Als vanuit processen wordt gedacht, als processen de boekhouding voeden, als het startpunt van het proces zo dicht bij de bron ligt, ontstaat een “onzichtbare” administratie die beter is dan welke boekhouder dan ook.

Kies voor vernieuwing, breng de organisatie op een hoger niveau door het traditionele denken over de schutting te gooien. OPB-denken zal je verder brengen!

## TIP

### **Verlaag de administratieve lastendruk. Beantwoord de volgende vragen:**

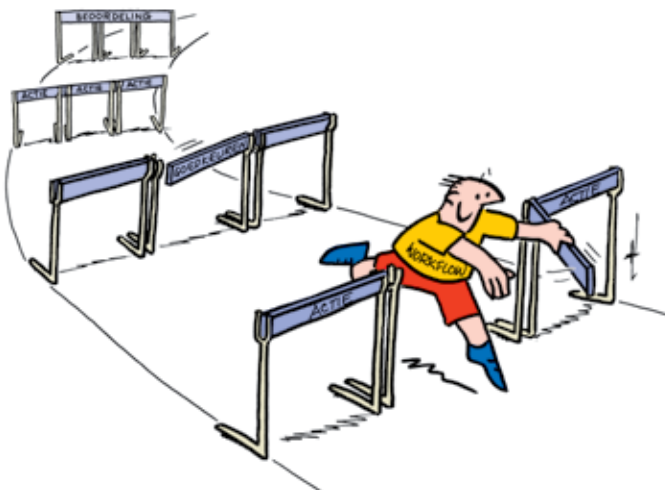
1. Hebben alle medewerkers inzicht in hun prestaties en is toetsing aan de norm steeds mogelijk?
2. Zijn de cijfers het domein van de boekhouding of van de hele organisatie?
3. Hoe snel zijn de maandcijfers bekend? Eén druk op de knop... een proces... of moeilijk denken?
4. Wordt informatie constant gedeeld?
5. Een medewerker heeft bijvoorbeeld een debiteurensaldo nodig. Waar haalt deze medewerker zijn informatie vandaan: uit CRM of bij de boekhouder...
6. Hoe ziet je kantoor eruit? Strak, een opgeruimd bureau en een vrije vloer? Maak een analyse van je papierwinkel en ga deze te lijf.

## 2.8 Borg in workflows

Het woord workflow is al verschillende keren gevallen. Met behulp van workflows kan in de organisatie een enorm krachtenveld worden aangeboord. Een workflow is niet meer dan een voorgedefinieerd, vaak volgtijdelijk, proces zoals de werkzaamheden moeten verlopen. Door zeer goed over de bedrijfsprocessen na te denken en de diverse stappen te benoemen, kan een workflow worden gedefinieerd. De workflow heeft steeds tot gevolg dat de klus volgens de standaard wordt afgewerkt. De kracht van deze wijze van werken is zeer groot. De vrijheid van ongestructureerd handelen is plotsklaps verdwenen en er ontstaat een zeer goed inzicht. Dit alles leidt tot groei in productiviteit en vermindering van de administratieve lastendruk. Het is dus heel rendabel als een organisatie gaat “workflow-denken” en zoveel mogelijk processen via workflows uitvoert en borgt.

### Voorbeeld: intranet

Als een workflow is geïntegreerd in een ERP-systeem binnen een intranet, waarborgt dit gestructureerd handelen in de organisatie. De verschillende taken die door een workflow gegenereerd worden, worden weergegeven als een takenlijst in het intranet. Elke medewerker heeft de beschikking over zijn





of haar eigen takenlijst. Zo is voor iedereen duidelijk wat van hem of haar verwacht wordt en kunnen de werkzaamheden optimaal op elkaar worden afgestemd. De medewerker kan in de lijst een taak openen om alle gegevens te raadplegen, een reactie ingeven en een taak afhandelen. Tevens kun je een taak delegeren, overdragen, verwijderen of de kenmerken van een taak wijzigen. Een afgehandelde taak voor de ene medewerker kan het begin zijn van een nieuwe taak voor een andere medewerker.

Door signaleringen op (workflow)taken te maken, heb je alle controle op het tijdig afhandelen van de taak. Signalen zijn op dat moment ook weer uit te voeren taken. Het signaal kan bij de medewerker zelf gegeven worden maar ook bij de leidinggevende. Controle en managen op uit te voeren taken is dus geen activiteit die men zelf moet initiëren door middel van overzichten of iets dergelijks, maar een volledig geautomatiseerd proces.

Door de toepassing van workflowstatistieken heb je een gedetailleerd inzicht in het totale gebruik van de verschillende workflows. Belangrijke sturingselementen zoals inzicht in de gemiddelde snelheid van de afhandeling zijn daar te raadplegen.



## 2.9 Taakgestuurd werken

De intrede van intranet, portals, workflows en automatische signaleringen hebben de wijze van traditionele administratieve werkzaamheden totaal veranderd. Ook naar de toekomst toe zal dit steeds verder worden doorontwikkeld waardoor er nog meer werk zal vereenvoudigen en verdampen. Men zal steeds meer taakgestuurd gaan werken. Zowel intern als extern zullen er vanuit de systemen automatisch taken worden gecreëerd. Het grote verschil is dat jij je to-do-list in grote mate niet zelf meer bepaalt en controleert, maar dat het systeem dat voor je doet. Door vanuit een workflow steeds verfijnder de processen te kennen, zal je ook zien dat sommige taken helemaal niet meer nodig zijn of op een andere wijze kunnen worden verricht. Vaak gebeurt dit door voortschrijdend inzicht.

! Taakgestuurd werken is OPB 2.0; de computer wordt initiator van de activiteiten en processen.

### Voorbeeld: cursusaanvraag

Een klant vraagt via de portal een cursus aan. Deze aanvraag zou dan via een workflow als taak bij een medewerker binnen kunnen komen. De medewerker gaat de taak inplannen en geeft een datum en tijdstip terug aan de klant. De klant gaat dan wel of niet akkoord. Bij akkoord komt de aanvraag weer terug bij de medewerker en deze geeft de taak weer door aan de afdeling opleidingen. De medewerker van de afdeling opleidingen heeft als taak, dat als de klant geweest is, dit door te geven aan de boekhouding, om hem te kunnen factureren. De boekhouding factureert hem. Als hij niet betaalt, stuurt hij hem een aanmaning, etc. etc.

**Zo ging het tot nu toe.** Maar dit proces kan vele malen beter:

De klant krijgt op zijn portal inzicht in de bezetting en de tijdstippen van de gewenste opleiding. Hierdoor kan hij direct zelf de opleiding boeken. Ook kan hij direct opgegeven hoe hij wil betalen; via internet (PPAL, Creditcard etc.) of via een factuur. In beide gevallen wordt de factuur direct aangemaakt en kan de klant deze downloaden.

Als u direct laat betalen, is het proces, inclusief administratie, volledig klaar. Gaat de klant later betalen dan moeten er mogelijk nog vervolgstappen plaatsvinden, zoals aanmanen. Ook dit gaat geautomatiseerd door signaleringen en processen.

Dit voorbeeld laat zien dat zonder tussenkomst van een medewerker de klant zelf door middel van het geautomatiseerde systeem alles heeft gedaan. Hij heeft optimaal inzicht gekregen en alles is razendsnel afgehandeld. Eigen medewerkers kunnen géén fouten meer maken of zorgen voor hinderlijke vertragingen. Als er direct is betaald, is ook dat proces afgehandeld en de liquiditeit geborgd.

Uiteraard zal een dergelijke optimalisatie van een proces niet overal kunnen en zullen er taken overblijven die menselijke tussenkomst vereisen. De kunst is wel om onbegrensd altijd optimalisatie te willen nastreven!

### **Zelfstandig geïnitieerde taken**

Taken die door klanten worden geïnitieerd en liefst volledig zelfstandig worden afgehandeld, noemen we Customer Selfservice (CSS). Taken van medewerkers noemen we Employee Selfservice (ESS). Taken van leidinggevenden noemen we Management Selfservice (MSS). Goed ingerichte workflows zorgen ervoor dat alle selfservice-taken gezamenlijk en door elkaar heen kunnen worden gebruikt.

### **Taken en processen**

In veel administratieve systemen gaat men nog op zoek naar een menukeuze om daar een functie of taak uit te voeren. Voorbeeld is de functie “raadplegen openstaande posten”. Men gaat daar kijken welke facturen nog niet betaald zijn. (Vroeger printte men dat als overzicht.) Dergelijke functies zullen overbodig worden als men taakgestuurd werken volledig inzet.

Aan iedere taak is een proces gekoppeld. De workflow bepaalt de route, volgorde en welke personen taken krijgen. Als je een taak uitvoert, verwerk je een proces. Binnen dit proces kun je acties uitvoeren zoals raadplegen, wijzigen, toevoegen, verwijderen, boekingen maken etc. Jouw afgehandelde taak kan voor een andere medewerker het begin zijn van een nieuwe taak. Je kunt een taak ook delegeren naar een ander of bij absentie automatisch door een vervanger laten uitvoeren.

Voorbeeld hiervan is het publiceren van een document. Deze kun je dan insturen (taak) en via een leidinggevende laten beoordelen (taak). Deze kan hem dan ook direct publiceren (taak). Als je een document direct zelf mag maken én publiceren dan is het gedefinieerd als één taak.

De start van een taak/workflow kun je zelf initiëren door een taak uit een lijst te kiezen, uiteraard alleen uit een lijst waarvoor je geautoriseerd bent. In deze lijst kun je ook weer je favoriete taken als voorkeur aangeven.

## Weergave van de taken

Een taak kan niet alleen door een collega, maar ook automatisch door het systeem via een signalering worden gemaakt. De volgende melding kun je dan geautomatiseerd op je beeldscherm krijgen: *Debiteur Jansen heeft factuur 1223 ad € 2.345,00 nog niet betaald en had toegezegd voor 12 augustus te betalen. Bellen: Karin de Vries 033-1234567.*

Taken kun je inplannen op datum en frequentie: dagelijks, wekelijks, per maand, kwartaal, jaar etc. Deze krijg je dan in je to-do-list op de gewenste datum te zien.

Taken kun je ook automatisch in een batch, via een taakplanner laten verwerken. We noemen dit 'automatiseren met het licht uit'. Een voorbeeld hiervan is als er iedere vrijdag automatisch aanmaningen worden aangemaakt en deze automatisch (digitaal) worden verstuurd.

De taakafhandeling wordt historisch gelogd, zodat je altijd weer terug kunt kijken wie wat en wanneer heeft gedaan.

Taken moet je op ieder medium (pc, pda, tablet etc.) kunnen raadplegen en uitvoeren.

Voorbeeld van taakonderhoud

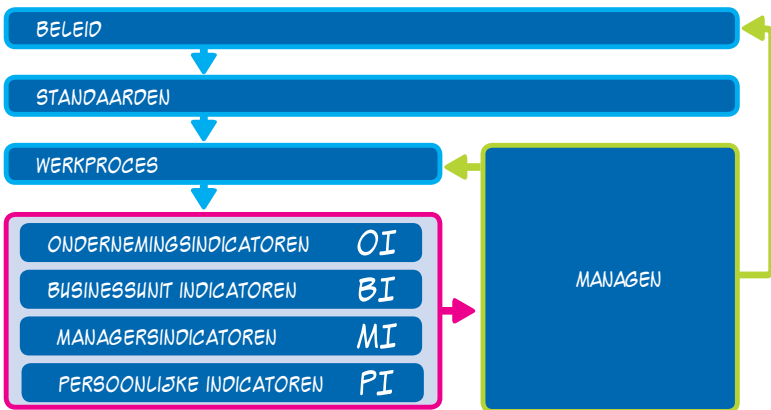
The screenshot displays a task management interface for 'AFAS Group'. It features a dashboard with icons for various functions like 'Agenda', 'To-do's', and 'Eigenschappen'. Below the dashboard, there are sections for 'Agenda' (showing task dates and times), 'To-do's' (listing tasks with descriptions and dates), and 'Eigenschappen' (task details). At the bottom, there is a table with columns for 'Datum', 'Beschrijving', 'Taak', and 'Toon'.

Datum	Beschrijving	Taak	Toon
24-08-2017	Stuur een aanmaningsbriefje aan een niet betaalde periode de betaling	Aanmaningsbriefje (10) aanmaningsbriefje	24-08-2017, 10:00:00
24-08-2017	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	24-08-2017, 10:00:00
24-08-2017	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	24-08-2017, 10:00:00
24-08-2017	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	Aanmaning Standaard Loka 2017-08-14	24-08-2017, 10:00:00

## 2.10 Creëer inzicht door cockpits

De rode lijn in het OPB-denken is steeds weer de interactie tussen de processen en de medewerkers. Deze interactie zit door het hele bedrijf heen, en vindt continu plaats. Inzicht in het eigen functioneren, het functioneren van de afdeling, de business unit en het bedrijf zijn van groot belang. Om nog beter de uitkomst te kunnen managen, moeten er “informatiecockpits” beschikbaar zijn, die voor elk niveau de relevante sturingsinformatie bevatten. Op deze manier heeft iedereen inzicht en kan elke medewerker met resultaat zijn werkzaamheden gaan managen, met als doel de onderneming verder te brengen. De cockpits moeten realtime informatie geven. Dat betekent geen rapportage achteraf, maar cijfers over de situatie op het moment van raadplegen. Afhankelijk van de plaats in de organisatie krijgt een medewerker meer of ander inzicht.

Verrijk je cockpits met alles wat je wilt weten. Beleidswijzigingen leiden vaak tot nieuw of ander gewenst inzicht. De kracht van de informatie borgen in cockpits is dat er niet steeds weer opnieuw gezocht moet worden naar sturingsinformatie, maar dat het er gewoon is! En ontbreekt er nog iets, dan is het er vanaf dat moment wél!



OPB-architectuur

## **Prestatie-indicatoren op elk niveau**

Op elk niveau in de organisatie kan je prestatie-indicatoren van toepassing laten zijn, zodat je alle processen in de hand hebt en realtime kunt bijsturen. De directie, het management en de medewerkers hebben steeds inzicht in alle relevante processen van de onderneming. Breng je organisatie verder met cockpit-denken en stuur dagelijks op resultaat!

## **Ondernemingsindicatoren**

De ondernemingsindicatoren geven inzicht in de organisatie als geheel. Een voorbeeld is de financiële performance over het gehele bedrijf of de indicatoren met betrekking tot de medewerkers zoals ziekteverzuim en MVO. Met de ondernemingsindicatoren moet de directie ieder moment van de dag kunnen zien waar de onderneming staat.

## **Businessunit indicatoren**

De businessunit indicatoren geven inzicht in een deel van de organisatie. Het kunnen dezelfde indicatoren zijn als bij de ondernemingsindicatoren echter dan gericht op een zelfstandig onderdeel binnen de organisatie. Met de businessunit indicatoren moet de verantwoordelijke directie óók ieder moment van de dag kunnen zien waar de betreffende unit staat.

## **Managersindicatoren**

De manager krijgt inzicht in zijn afdeling en zijn medewerkers door de managersindicatoren (M.I.). De som van de persoonlijke prestatie-indicatoren (P.I.), aangevuld met andere kengetallen, is datgene waar de manager voor moet staan. Hij zal zijn medewerkers moeten stimuleren en daarnaast zijn eigen P.I.'s moeten waarmaken. De indicatoren kunnen heel ver gaan, de keuze is aan jezelf!

## **Persoonlijke indicatoren**

Elke medewerker heeft zijn persoonlijke cockpit met persoonlijke prestatie-indicatoren. Het gevolg laat zich raden. Een medewerker gaat zijn eigen P.I.'s managen en zal trots vertellen hoe hij ervoor staat.

### **TIP**

Meet niet om te meten, maar doe er werkelijk iets mee. Statische metingen die vaak achteraf plaatsvinden -jaarrapporten, kwartaalcijfers etc.- hebben het karakter van “hadden we dit maar gedaan” of “als we dit eerder wisten, dan hadden we...” Dergelijke rapporten zijn mooi voor het archief, maar voegen werkelijk NIETS meer toe.

Cockpit-denken betekent direct en snel kunnen reageren op wat vandaag en deze week te verbeteren is. Inzicht hebben in wat je staat te wachten en goed kunnen anticiperen op trends en ontwikkelingen.

Uiteraard moeten de dagelijkse metingen niet alleen leiden tot ad-hoc beslissingen. Juist als je de metingen afzet ten opzichte van vorige periodes (dag, week, jaar en jaren), krijg je het juiste inzicht om wellicht beleid en koerswijzigingen te bepalen. Dagelijks optimaal inzicht in alle elementaire indicatoren moet leiden tot verbetering van bestaande processen. Hierdoor kun je kostenreductie, snellere doorlooptijden, kwaliteitsverbeteringen etc. bereiken. Het belangrijkste zal moeten zijn om die processen die de strategie van de onderneming bepalen, tot kernindicatoren te benoemen. Op ieder moment weten hoe de vlag erbij hangt, geeft rust in denken en doen!

### De tien principes

In dit hoofdstuk bespraken we de tien basisprincipes van OPB. Stuk voor stuk heel logische praktische stappen, die je, net als bij gewoon lopen, gewoon moet DOEN!

Het klinkt als de slecht getrainde verkoper, en toch is het zo: we doen het zelf ook. Lees maar in hoofdstuk 5. Daar staat hoe we bij AFAS onze eigen organisatie hebben ingericht volgens deze principes.

#### TIP

Bedenk de effecten op je organisatie als je elk van de tien basisprincipes van OPB gaat toepassen volgens de uitleg:

1. resultaatgerichtheid;
2. actiegerichtheid;
3. stel het primaire proces centraal;
4. ieder proces is een logistiek proces;
5. manage de uitkomst;
6. zorg voor eenvoud;
7. geen boekhoudkundige benadering;
8. borg in workflows;
9. taakgestuurd werken;
10. creëer inzicht door cockpits.

OPB maakt je onderneming resultaat- en procesgericht. Niet de verkoper met de grootste mond is bepalend, maar de informatie uit het proces.



# 3

## ICT als kernactiviteit

Binnen de OPB-visie is automatisering van groot belang. Je kunt nog zo'n goede visie hebben, als je geen systemen hebt om de visie binnen de onderneming te verankeren, komt er niets van terecht. ICT (Informatie Communicatie Technologie) is een kerntaak van de onderneming; zonder de moderne technologie kom je nergens! De technologische vooruitgang van de laatste decennia is enorm groot geweest. Zo groot zelfs, dat de computer nergens meer is weg te denken. De digitale informatie is niet alleen via de traditionele computer als pc en laptop maar ook via allerlei andere apparatuur zoals mobiele telefoons, PDA's en tablets beschikbaar. De kern is dat de informatie op computer-servers (Cloud computing) staat, waar de apparatuur via softwaresturing, de informatie vandaan haalt. Hierdoor kan iedere medewerker op ieder moment, waar hij ook zit, over de informatie beschikken. Hoewel de achterliggende techniek erg ingewikkeld kan zijn, is het beschikbaar stellen van de gegevens en daarmee de automatisering ervan, ook voor niet IT-ers een toegankelijk onderwerp. We besturen immers ook bijna allemaal een auto, terwijl we nauwelijks weten hoe de ontsteking in een motor precies werkt?

Toch wordt automatisering nog vaak gezien als het werkterrein van specialisten, waar anderen ver van moeten blijven. Als managers, leidinggevendenden, directeuren en politici vandaag nog steeds denken dat ze kunnen functioneren zonder ICT als basis, dan dienen ze sterk te twijfelen aan hun dagelijks functioneren. Zij leggen de basis voor een vervroegd einde van hun onderneming c.q. hun eigen functie! Veel van deze ondernemers zien het haast als een onderdeel van hun status. Vergelijk het met een supermarkt-eigenaar die vindt dat hij zonder pinautomaat kan.

### Techniek

Als een manager roept dat hij geen verstand heeft van automatisering, moet je je sterk afvragen of deze persoon op de juiste plaats zit! Een ieder met een helder verstand weet dat het gebruik van ICT niets te maken heeft met kennis



van techniek. Je kijkt toch ook TV, al heb je geen verstand van de techniek erachter?

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

De OPB-visie op ICT is dan ook helder en eenvoudig voor iedereen die daarmee daadwerkelijk aan de slag wil gaan. In dit hoofdstuk maak je er kennis mee. Wij hebben acht regels opgesteld voor de koppeling tussen OPB en ICT.

### **Acht gouden regels voor OPB en ICT:**

1. Investeer in algemene kennis van ICT.
2. Investeer in kennis van softwaremogelijkheden.
3. Kies voor een geïntegreerd systeem (ERP).
4. Kies voor standaardsoftware.
5. Investeer optimaal in ICT, je verdient het dubbel en dwars terug.
6. Laat je de wet niet voorschrijven door "deskundigen".
7. Gebruik Cloud computing en Internet.
8. Maak een strategische keuze voor ICT.

We werken elke regel in dit hoofdstuk uit.

## 3.1 Investeer in algemene kennis van ICT

Algemene kennis van ICT op gebruikersniveau en weten wat de mogelijkheden zijn, zijn minimale vereisten om de juiste managementbeslissingen te nemen. Zie dit hoofdstuk als een check voor je organisatie, maar ook voor jezelf. Je kunt nagaan of je op peil bent of dat je nog in je omgeving (of op internet) naar antwoorden kunt zoeken. Bedenk dat je nooit te oud bent om te leren, maar dat je er dan wel vandaag mee moet beginnen.

Een aantal vragen die je moet kunnen beantwoorden:

- Wat kunnen ICT en automatisering voor mij en mijn organisatie betekenen?
- Wat is Cloud computing en wat betekent centrale opslag van data (informatie) op een server?
- Wat is een database?
- Wat is internet?
- Wat is een intranet en wat is een extranet?
- Wat is ERP-software en welke voordelen zijn hiermee te behalen?
- Hoe gebruik ik e-mail?
- Wat zijn de mogelijkheden van samenwerken via een netwerk van pc's en dergelijke?
- Wat zijn de mogelijkheden van thuis of elders werken op het computernetwerk van de zaak?

Laat je niet afschrikken door de vele onbekende termen en zie de enorme mogelijkheden die de techniek kan bieden. Apparatuur en infrastructuur bieden je tal van mogelijkheden om binnen en buiten de organisatie, goed, snel en betrouwbaar te automatiseren.

Vanuit deze algemene mogelijkheden kan automatiseringsbeleid worden geformuleerd. Realiseer je goed dat specialisten nodig zijn om inbreng in het plan te leveren, maar dat je zelf op algemeen niveau de regels moet bepalen. Denk daarbij aan de OPB-spelregels uit hoofdstuk 2.

## 3.2 Investeer in kennis van de softwaremogelijkheden

Software is ervoor gemaakt om het werken gemakkelijk te maken, ook al denkt men wel eens het tegendeel. Het zijn geavanceerde hulpmiddelen om dagelijkse processen te versnellen en te vereenvoudigen. Primair leggen we gegevens vast om te bewerken, maar vooral om er ook weer (samengestelde) informatie uit te halen.

De mogelijkheden zijn enorm. Laat je daarom goed voorlichten! Trek daaruit je plan en laat je niet beïnvloeden door negatieve adviseurs die zeggen dat het niet kan, omdat het bij jouw bedrijf toch echt anders werkt! Weet wat je wilt automatiseren en zoek daarbij de juiste software. Let daarbij vooral op procesintegratie. Je kunt de onderneming op een veel hoger niveau brengen als juist zaken zoals workflow en integratie binnen het intranet (privaat netwerk binnen de organisatie) en extranet (gedeelte van het intranet dat beschikbaar is gesteld voor je klanten en leveranciers) kunnen worden gerealiseerd. Een discussie over het aantal posities voor een grootboekrekening is niet meer van belang, het gaat vandaag om andere zaken: de levering van je producten, contact met de klant en optimale bedrijfsvoering.

### TIP

#### Kies voor passende software. Stel de volgende vragen:

- Is er binnen mijn ERP-systeem een geïntegreerde workflow aanwezig, zodat ik van administratieve processen logistieke processen kan maken?
- Worden automatisch signalen gegenereerd vanuit de systemen? En kan ik zelf signalen definiëren? (Een taak die niet is afgehandeld, melding van een grote order, ziekmelding van een collega etc.)
- Wordt informatie binnen het ERP-systeem geïntegreerd met het intranet, zodat voor alle medewerkers een zogenaamde “to do-list” ontstaat? Integreert het óók met de klant, de prospect en de leverancier en stellen we de interne informatie ook via internet en onze site extern beschikbaar?
- Kan mijn organisatie in de breedte met het systeem werken, rekening houdend met ieders bevoegdheden? (Autorisatiestructuur)
- Kan het financiële deel van het systeem met de onderneming meedenken? (Dichtflexen van resultaat - op basis van ervaringscijfers en budgettering - sturend zijn in

- processen zoals debiteurenbewaking)
- Heeft het ERP-systeem genoeg flexibiliteit in zich om zich helemaal aan mijn organisatie aan te passen, zoals vrije bestanden, vrije velden, rapport- en analysegenerator?
  - Kunnen cockpits worden gebouwd?

Het zijn slechts enkele punten om over na te denken. Punten die niets met bits en bytes te maken hebben, maar die wel de meerwaarde van het systeem en jouw organisatie zullen bepalen.

### **Organisatieveranderingen**

Besef bij het onderzoeken van de mogelijkheden van software ook dat de meerwaarde van de software er pas uitkomt als je ook daadwerkelijk veranderingen in de organisatie doorvoert.

Stel: je koopt binnen een ERP-systeem een CRM-module inclusief de functionaliteit Sales Automation en Workflow. Aan zo'n keuze zijn consequenties verbonden. De onderneming moet "CRM gaan denken", het moet tussen de oren van de medewerkers zitten bij alles wat ze doen. Overzie je de consequenties en ben je bereid dit intern af te dwingen? Software op zich leidt niet tot meerwaarde. De meerwaarde ontstaat pas als je keuzes durft te maken en de software ook werkelijk gaat gebruiken! Investing zonder implementatie leidt tot irritatie.

## 3.3 Kies voor een geïntegreerd systeem (ERP)

Je loopt de grootste frustraties op als je uit verschillende hoeken en uit verschillende informatiebronnen, eenduidige informatie moet krijgen. Elke afdeling werkt met zijn eigen systeem, maakt zijn eigen bewerkingen en genereert zijn eigen uitkomsten!

### Enmalige vastlegging van gegevens

Het grootste nadeel van losse systemen is dat je dezelfde gegevens dubbel moet vastleggen en onderhouden, waardoor de kans op inconsistentie groot is. Daarnaast kost het dubbele tijd. Als oplossing dan maar losse systemen onderling koppelen door import en export is nooit optimaal. Het geeft medewerkers ook altijd de mogelijkheid tot verschuilgedrag. Vaak blijven losse systemen overeind doordat ze al lange tijd gebruikt worden en de medewerkers er ervaring mee hebben. Zij ervaren het als een bedreiging om deze ervaring (met de bediening) te moeten inleveren en nieuwe kennis te moeten opdoen.

### Best of breed of ERP?

Veel bedrijven kiezen bewust voor losse systemen, omdat ze dan het gevoel hebben dat ze voor elk proces de beste softwareoplossing in huis hebben. Deze keuzestrategie noemt men in vaktaal ook wel “best of breed”. Hieraan kleven veel nadelen:

- In elk systeem moet je dezelfde gegevens vastleggen en/of via import en export uitwisselen (gebruikers, medewerkers, relaties, etc.).
- In elk systeem moet je gegevens weer op een andere wijze, op een andere plek en via een andere interface vastleggen.
- De diverse systemen hebben allemaal hun afwijkende functionaliteiten en tools. Het ene systeem heeft bijvoorbeeld een rapportgenerator met mogelijkheden a en b, het andere systeem weer niet. Het ene systeem kent vrije velden en het andere niet.
- Ieder apart systeem heeft de autorisatie op andere niveaus en andere manieren geregeld. Bij ieder systeem moet je dit weer apart inrichten en onderhouden.
- Medewerkers moeten zich bekwamen in verschillende producten. Dit betekent meerdere leertrajecten.

- Meerdere technische installaties.
- Verschillende updates.
- Meerdere databases.
- Meerdere licentiekosten.
- Contacten met diverse leveranciers.
- Hogere aanschaf- en onderhoudskosten.
- Geen goede mogelijkheid om gegevens gezamenlijk te analyseren en in cockpits onder te brengen.

Bovenstaande lijst is niet limitatief. De kern van de zaak is dat de keuze voor “best of breed” veel dubbele werkzaamheden en een grotere foutkans veroorzaakt en veel extra onnodige kosten met zich meebrengt.

## TIP

Realiseer je dat de keuze voor de beste deeloplossing niet altijd de juiste keuze is. De beste oplossing wordt namelijk gevormd door de som van de delen! Het is juist belangrijk voor een organisatie dat alle radertjes op de juiste manier in elkaar grijpen. Bij het gebruik van losse systemen ontstaat alleen maar onnodige frictie en inefficiëntie.

## Compleet inzicht

Bij elk bedrijf gaat het om klanten en medewerkers. Deze twee groepen vormen bijna in elk proces de kern. Mede hierdoor levert de keuze voor volledige integratie het meeste profijt op.

Een losstaand relatiebeheersysteem (CRM) is waardeloos zonder integratie met een financieel en/of logistiek systeem. Informatie over klanten is immers niet compleet zonder debiteurgegevens zoals openstaande posten, omzetontwikkeling en afname-inzicht. Een losstaand salarissysteem dat niet geïntegreerd is met een personeelsinformatiesysteem (HRM) werkt fouten in de hand en houdt onnodig extra mensen aan het werk. Een losstaand projectensysteem zonder integratie met HRM, CRM en Financieel is gedoemd te mislukken.

Kijk je helder en eerlijk naar alle bedrijfsprocessen, dan zal het duidelijk zijn dat CRM en HRM overal de geïntegreerde kern vormen en dat ieder systeem altijd informatie bevat dat óók in een ander systeem nodig is.

## Integratie met ERP-software

Een volledig geïntegreerd systeem (ERP-systeem) verdient dan ook de absolute voorkeur ten opzichte van allerlei losse deelsystemen. De kracht van integratie wordt vaak onderschat. Integratie betekent meerwaarde en een enorme besparing op directe en indirecte systeemkosten. ERP is misschien een beladen begrip dat hoge investeringen en lange implementatietijden impliceert, maar dat is tegenwoordig absoluut niet meer zo. De praktijk leert dat de investeringslasten laag kunnen zijn en de implementatieperiode kort, als maar voor het juiste systeem gekozen wordt.

ERP vandaag en voor de toekomst kent naast de traditionele functionaliteitsgebieden zoals, CRM, HRM, Financieel, Salarissen, Projecten, Productie, Logistiek, Fiscaal, Documentmanagement en Workflowmanagement, ook functionaliteit voor het maken en onderhouden van de geïntegreerde internetsite met klant- en leverancierportals. Het gaat altijd weer om de klant en het optimaal communiceren tussen hem en de medewerker. Doordat de website en de klantportals geïntegreerd zijn binnen het ERP-systeem is de cirkel rond. ERP in optima forma!

De productstrategie van AFAS



## 3.4 Kies voor standaard ERP-software

Standaardsoftware had in het verleden een negatieve lading. Het werd gelijkgesteld met simpel en (te) eenvoudig. Nu staat standaardsoftware voor flexibiliteit.

### Ontwikkel niet zelf

Pas op voor de verleiding van het “zelf ontwikkelen”. Een bestaand standaardpakket kost je slechts een fractie van de werkelijke ontwikkelkosten. AFAS investeert jaarlijks meer dan 10 miljoen euro in het product AFAS Profit. Van deze investering profiteren inmiddels meer dan 10.000 bedrijven, met 150.000 deellicenties. Bij het zelf ontwikkelen van een systeem zullen de kosten absoluut vele malen hoger uitvallen.

Daarnaast is het jaarlijkse onderhoud van eigen systemen een probleem. Er zijn talloze grote ondernemingen die zuchten onder de last van het onderhouden van oude, zelf ontwikkelde systemen (legacy systemen). Voor een kleine automatiseringsafdeling zijn de risico's helemaal groot; de onderneming is dan afhankelijk van slechts enkele medewerkers. Een ERP-leverancier blijft ontwikkelen en de software wordt aan de laatste technologische ontwikkelingen aangepast, iets wat je gewoon moet willen!

### ERP-software is niet kostbaar

Tel de softwarekosten van je deelsystemen bij elkaar op en vergelijk dit met de beschikbare moderne ERP-software. Je zult ervaren dat dit al een grote besparing kan betekenen. Als je dan ook nog eens de overige kostenvoordelen in ogenschouw neemt, mag de keuze niet moeilijk meer zijn. Ook moet bij een keuze de meeropbrengst van het geïntegreerd aansturen van de onderneming worden meegewogen. Meer en beter inzicht leidt tot een verhoging van de productiviteit en tot een effectiever leiderschap!

AFAS heeft met haar ERP-software AFAS Profit, die al vanaf € 10 per medewerker per maand beschikbaar is, een nieuwe trend gezet om ERP voor iedereen bereikbaar te maken. Prijstechnisch is dit vaak al voordeliger dan de keuze voor nog maar één deeloplossing, zoals bijvoorbeeld het uitbesteden van salarissen via de traditionele loonservicebedrijven.



Kies dus voor een standaard ERP-pakket en profiteer ieder jaar mee van de investeringen die de softwareleverancier doet.

### **Volg de wereldstandaarden**

In dit verband is het ook belangrijk de integratie met de wereldstandaarden te noemen. Het ERP-systeem dat je koopt moet toegankelijk zijn via diverse (internet)browsers zoals Internet Explorer, Safari en Google Chrome. Dit is vooral noodzakelijk om op diverse apparatuur zoals pc, mobiele telefoons en tablets (Apple I-Pad en Android), te kunnen werken. Integratie met sociale media zoals Facebook, Twitter, LinkedIn is een vereiste, net als directe koppelingen met internetsites.

Bovendien moet het systeem optimaal kunnen integreren met de Microsoftproducten Exchange (mail en contactpersonen), Excel en Word. Microsoft heeft een enorme marktpositie gekregen. Bijna de hele (digitale) wereldbevolking kent Office en werkt ermee. Deze producten moeten echter ook op de juiste manier worden ingezet. Ontwikkelen in Excel is heel verleidelijk, maar gaat veelal buiten de systemen om. Er zijn veel afdelingen binnen ondernemingen die met behulp van Excel hun rapportage doen en deze via macro's aan elkaar knopen. Dit is een andere vorm van zelf programmeren. Het bedrijf wordt daarmee afhankelijk van enkele hobbyisten en kan onmogelijk continuïteit bieden.

Binnen OPB is de visie: kiezen voor en werken met standaardsoftware die zelf integreert met de wereldstandaarden, waarbij de data uit het ERP-systeem altijd leidend zijn!

## 3.5 Investeer optimaal in ICT

Juist investeren in ICT verdient je dubbel en dwars terug. De Wet van Moore, geformuleerd door Intel-medeo oprichter Gordon Moore, stelt dat het aantal transistors op een silicium-chip elke achttien maanden verdubbelt. Deze wet geldt al vanaf 1959 en klopt tot op heden nog steeds. Zelfs liggen er op korte termijn nóg grotere doorbraken in het verschiet. Deze wet voorspelt dat de meeste zaken rondom de computer binnen twee jaar tijd qua capaciteit en snelheidsnormen verdubbelen. Het beste advies is dan ook om je computerapparatuur maximaal binnen drie jaar af te schrijven en ook werkelijk te vervangen. De vaste werkplek van vandaag bestaat uit 2 (minimaal 21 Inch) beeldschermen. De externe medewerker is optimaal bereikbaar via zijn mobiele telefoon, laptop en of tablet. De IPAD is aan een enorme opmars bezig. Ook thuis kan iedereen via zijn apparatuur terecht bij de organisatie. Goede hulpmiddelen voor je medewerkers geven meer plezier in het werk en maken hen nog productiever. Bezuinig hier niet op, het verdient zich maximaal terug!

## 3.6 Laat de wet niet voorschrijven door “deskundigen”

Als de directie ergens geen verstand van heeft en dit ook nog eens dagelijks uitdraagt, kan zij volledig overgeleverd zijn aan de “deskundigen”. Als je geen verstand hebt van financiën kan de boekhouder de dienst uitmaken, als je geen verstand hebt van salarisadministratie is de salarisadministrateur een zeer bepalende persoon in de organisatie. En als je geen verstand van automatisering hebt, ben je overgeleverd aan de ICT-deskundige en de systeembeheerder. Voor elk bedrijf geldt dat het kwetsbaar is als er te veel verschillende (en unieke, onvervangbare) “deskundigen” zijn. Zorg dat de deskundige deskundig is, maar zorg ook dat je zijn kennis borgt in het ERP-systeem, zodat je niet volledig afhankelijk bent.

### **Basis voor beleid**

Een samenhangend ICT-beleid dat door de directie en de gehele organisatie wordt gedragen, vormt de basis en het vertrekpunt voor beleid. Ook bij AFAS, waar meer dan 300 professionals werken met verstand van zaken, moeten steeds knopen worden doorgehakt en keuzen worden gemaakt. Als hierbij altijd van de mening van de specialisten wordt uitgegaan, wordt absoluut géén vooruitgang geboekt. Zij leveren uiterste belangrijke input, maar anderen moeten deze wel op waarde en waarheid kunnen schatten.

## 3.7 Gebruik Cloud computing en internet

Internet is niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. De wereldwijde infrastructuur van internet heeft ervoor gezorgd dat we overal met elkaar digitaal kunnen werken en communiceren. Via supersnelle glasvezelkabelnetwerken en draadloze systemen wordt de digitale data via een netwerk van servers verspreid. Data (gegevens), beeld en geluid zijn via het internet razendsnel beschikbaar. Was internet in het begin alleen maar het beschikbaar stellen van informatie via een website, nu is het als infrastructuur voor communicatie en transport niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Traditionele winkels, telefonie, dvd, cd's, papieren tijdschriften, boeken en kranten zullen vervangen worden door digitale uitgaves die via het internet beschikbaar zijn.



Cloud computing is een naam en begrip geworden voor het werken via internet. Wereldwijd bevinden zich servers waar data op staan. Het maakt niet meer uit waar en op welke servers, als het maar goed beveiligd is en de data voor de rechtmatige gebruiker goed bereikbaar zijn. Gespecialiseerde datacenters zorgen hiervoor; zij hebben de data vaak gedupliceerd op verschillende locaties. Internet en Cloud computing hebben veel veranderd

en zullen nog meer veranderingen tot stand brengen. Ontwikkelingen van nieuwe gebruikersvriendelijkere apparatuur die internet gebruiken, zoals mobiele telefoons en tablets, dragen bij aan dit proces. ICT is nu van iedereen en niet meer van de specialist.

Cloud computing zorgt voor een eenvoudiger beheer van applicatiesoftware zoals ERP. Updates en back-ups kunnen centraal door de leverancier worden uitgevoerd. Meta-gegevens zoals tabellen, overzichten, cockpits, analyses etc. kunnen nu eenvoudig door meerdere klanten worden gebruikt, terwijl ze maar één keer worden gemaakt door de leverancier of een klant uit de community. Bij het lokale systeembeheer en applicatiebeheer zal hierdoor werk verdwijnen. Internet en Cloud computing maken het leven eenvoudiger en ontzorgen de klant en gebruiker.

### **Informatie**

Internet is 's werelds grootste en eenvoudigst toegankelijke bibliotheek, die je optimaal kunt inzetten om informatie te vergaren. Deze mogelijkheden betekenen echter wel dat oude wetmatigheden niet meer gelden en dat de internetmogelijkheden zorgen voor een andere aanpak die in vele gevallen aanpassingen van de bedrijfsstrategie tot gevolg heeft.

Zo is er bijvoorbeeld relatief eenvoudig allerlei concurrentie-informatie beschikbaar. Dat geldt voor jou, maar óók voor je concurrent. Als je de keuze zou maken voor minder informatie op internet, dan zou de klant wel eens voor de concurrent kunnen kiezen. Je keuze in welke vorm en met welke hoeveelheid informatie je op internet aanwezig bent, mag uitsluitend ingegeven worden door de mogelijkheid een lead te genereren of je proces te ondersteunen. Sla internet NOOIT over omdat het 'te lastig' zou zijn. Het is duidelijk dat ieder bedrijf met een eigen site op internet moet staan. De massa mensen en bedrijven die internet gebruikt om goederen of diensten te zoeken is zo groot, dat je business verliest als je niet uitgebreid op internet aanwezig bent. Ook is het een vereiste dat de informatie op de site altijd up-to-date is, want bij verouderde informatie zal de prospect je snel de rug toe keren!

### **Communicatie**

Stel zoveel mogelijk informatie van je bedrijf en je producten beschikbaar op je internetsite en geef waar mogelijk de prospects en klanten de mogelijkheid om deze producten en/of diensten via de site te bestellen. Als je veel teksten en informatie over jouw product op internet hebt staan, wordt je organisatie ook beter gevonden door Google. En als je aan de consument levert, bedenk

dan dat Google Adwords je heel veel kan opleveren. Een eenvoudig systeem, waarbij je zelf bepaalt hoeveel een serieuze lead mag kosten.

Maak je website interactief en geef een reactiemogelijkheid. Als de klanten hun eigen gegevens mogen aanpassen, zorg er dan wel voor dat dit procedureel goed binnen de organisatie wordt ingebed en werkelijk geïntegreerd is met het ERP-systeem. Behandel deze activiteit dan ook strategisch! Denk niet “dit doen we er wel even bij”. Er zijn namelijk vele voorbeelden van bedrijven die er ooit mee begonnen zijn, maar waar het bij de uitvoering - het goed inpassen in de organisatie en het goed integreren met het ERP-systeem - mislukt is.

Een bijzondere waarschuwing op deze plek: Websites zijn van de vorige eeuw. Dat klinkt wat vreemd maar het is wel zo. Binnen ICT zijn websites inmiddels traditioneel. Langzamerhand worden sommige functies overgenomen door andere toepassingen, zoals Apps. Bedenk dus dat zo ongeveer alles wat vandaag state-of-the-art is, (over)morgen alweer geschiedenis kan zijn. Blijf bij, en houd je wereld in de gaten.

## **Spam**

De negatieve kant van internet is er ook als het gaat om spam, virusverspreiding en andere ongewenste informatie. Bedrijfsmatig is het dan ook van absoluut belang je hiertegen te beschermen. Medewerkers moeten haarscherp zakelijk- en privégebruik kunnen onderscheiden. Binnen het bedrijf moet hiervoor duidelijke regelgeving aanwezig zijn die geborgd wordt in een personeelshandboek. Zet goede antispamsoftware in om spam zoveel mogelijk aan de voorkant te weren.

## **Het Nieuwe Werken**

Zakelijk en privé gaan steeds meer door elkaar lopen, zeker als we van medewerkers verwachten dat ze een deel van hun werkzaamheden thuis doen. Op dit gebied zijn er allerlei initiatieven om thuis en op kantoor werken te combineren, om je werkplek thuis in te richten, om met flexibele werktijden toch een grotere organisatie te kunnen vormen. Dit wordt samengevat onder de term Het Nieuwe Werken. ICT biedt hiervoor ruimte. Als bedrijf moet je goed nagaan hoe je hierop wilt inspelen. Niet alle ideeën wil je misschien overnemen, maar gooi niet het kind met het badwater weg. Juist als je kritisch bent op dit initiatief, moet je goed weten wat het inhoudt. Gebruik ICT en de moderne trends ten voordele van je organisatie, en ook ten voordele van je medewerker. Er zijn genoeg mogelijkheden binnen ICT om hier veilig en efficiënt mee te werken.

## Intranet

Doordat internet ook als transportmiddel voor het intranet toegepast wordt, kan je van huis uit of waar ook ter wereld gebruik maken van de eigen bedrijfssystemen. Hierdoor is de interne communicatie veel eenvoudiger door te voeren. Medewerkers met buitenfuncties zoals verkopers, chauffeurs en consultants hebben nu ook de mogelijkheid om eenvoudig de bedrijfsinformatie te kunnen raadplegen en goed te kunnen communiceren.

## Extranet

Door gedeeltes van het intranet ook beschikbaar te maken voor je prospects, klanten en leveranciers in een zogenoemd extranet is de cirkel van communicatie rond. De informatie en communicatie vinden dan plaats via klantenportals. Dit zijn afgebakende gebieden op de website, waarmee je in contact staat met je klant en/of leverancier. Intranet en extranet zullen steeds meer in elkaar worden verweven. In jouw to-do-list staan zowel interne als externe workflowactiviteiten.

Verdere doorontwikkeling in de techniek zal de komende tijd alles nog sneller en betrouwbaarder maken, zodat het gebruik van internet en cloud computing nog intensiever zal worden en door nog meer mensen zal worden toegepast. Je kunt er dus niet meer omheen!

### TIP

#### Adviezen bij het gebruik van internet:

- Zonder twijfel is internet een geweldig medium als het gaat om informatievergaring. Maak er gebruik van!
- Wil je via het internet goederen en of diensten verkopen, sluit je backoffice (ERP-systeem) en je organisatie daar dan op aan! Begin er anders NIET aan. Integratie van ICT door je hele bedrijf heen dus.
- Realiseer je dat je concurrenten óók op internet zitten. Kijk dus goed wat zij doen, reageer hierop en anticipeer op hun mogelijke volgende stappen!
- Als je goederen en diensten kunt bestellen via internet, doe dit dan! Je leert dan hoe het werkt en wat de vóór- en nadelen zijn.
- Kies ervoor om je applicaties en data in de Cloud beschikbaar te hebben.
- Het zorgt voor minder intern werk en verhoogt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid.

## 3.8 Maak een strategische keuze voor ICT

Als je een strategische keuze voor ICT maakt, doe dit dan zonder concessies. Je bent dan minder afhankelijk van mensen. Een goed en geïntegreerd automatiseringssysteem biedt veel meer mogelijkheden dan je je wellicht realiseert. Kies ervoor om alles wat maar mogelijk is te automatiseren, het geeft je rust en absoluut meer rendement.

### Ga je met je huidige automatisering wel ver genoeg?

Op dit moment heb je waarschijnlijk de boekhouding, de logistieke processen zoals voorraad, orderadministratie en facturering en de salarisadministratie geautomatiseerd. Ga je met je huidige automatisering wel ver genoeg? In bijna ieder boekhoudpakket zitten koppelingen met telebanking, automatische incasso en het automatisch verwerken van bankafschriften. Het is dramatisch hoe weinig klanten dit ook daadwerkelijk gebruiken, terwijl dit zomaar een aantal uren per dag kan schelen en er nauwelijks fouten meer gemaakt kunnen worden!

En hoe zit het bijvoorbeeld met de personeelsadministratie, de projecten, de vaste activa? Een tandje dieper gaan betekent ook dat je de werkprocessen en procedures goed geïntegreerd kunt automatiseren. Een aantal voorbeelden:

- Binnengekomen post wordt eenmalig gescand en zit direct in het elektronische dossier van de klant of de medewerker. Via een eenvoudige workflow gaat de brief gestructureerd door het bedrijf, terwijl hij slechts op één plek is opgeslagen.
- De inkoopfactuur wordt direct automatisch geboekt en gaat via de workflow gestructureerd door de organisatie. De betrokken medewerkers accorderen de factuur, die vervolgens automatisch betaald wordt.
- Kwaliteitsbeheer -al dan niet volgens de ISO-norm- heb je alleen goed en zonder papieren rompslomp in de hand, als je het goed automatiseert en integreert binnen het dagelijkse werk.
- Het hart van de onderneming wordt vaak gevormd door de kennis van de medewerkers. Het is daarom noodzakelijk dat je al deze kennis borgt in het systeem. Procedureel werken en alle informatie binnen handbereik maken je minder kwetsbaar. Met behulp van een geïntegreerd workflow-en documentmanagementsysteem zijn deze zaken eenvoudig te realiseren.



## TIP

In dit hoofdstuk hebben we acht belangrijke regels van OBP besproken. Loop ze voor jezelf langs, en bekijk of jij ze al toepast. Bedenk ook dat je een schip alleen kunt besturen als het vaart. Begin met de toepassing van ICT in je hele bedrijf, volg het kritisch en pas waar nodig aan. De enige echt slechte stap is een pas op de plaats!

ICT vormt de zenuw van je bedrijf. Investeer erin, kies voor integratie via ERP en standaardsoftware. Door de Cloud wordt de wereld steeds kleiner!



# 4

## Ondernemingsprocessen

In de voorgaande hoofdstukken is het woord processen al verschillende malen gevallen. In dit hoofdstuk gaan wij dieper op de vorming van ondernemingsprocessen in. In de eerste plaats wordt ingegaan op het inrichten van bedrijfsprocessen, vervolgens worden verschillende bedrijfsprocessen nader uitgewerkt. Tot slot staan we stil bij het managen van het bedrijfsproces. De visie dat het denken in processen en het managen ervan, één van de belangrijkste succesfactoren van een bedrijf is, wordt hier onderbouwd. We werken een aantal kernprocessen als voorbeeld uit. De volgende onderdelen worden achtereenvolgens behandeld:

1. inrichten van processen
2. dossiers
3. boekhouden
4. medewerkers
5. klanten
6. sales
7. marketing
8. projecten
9. logistiek
10. documentenbeheer
11. managen van bedrijfsprocessen

## 4.1 Inrichten van processen

### Doel van het proces

Wat is het doel van het inrichten van processen? Het belangrijkste doel is het laten functioneren van de organisatie. Een organisatie bestaat uit medewerkers, klanten, producten en middelen. Hoe gaan wij die met elkaar verbinden?

Traditioneel werd de organisatie ingericht door afdelingen te formeren die ieder een specifieke eigen verantwoordelijkheid kregen. Technisch kon dit vaak niet anders omdat “papier” de gegevensdrager was op basis waarvan activiteiten ontstonden. Neem een inkoopfactuur die binnenkomt op de administratie. De boekhouder komt in actie door de factuur in te schrijven, te laten autoriseren en daarna te boeken. Binnen een goed geautomatiseerd proces verdamppt dit werk in het geheel. We ontvangen “iets” wat binnen het vooraf gedefinieerde proces wordt afgehandeld. Door de processen in beeld te brengen en nauwkeurig de processtappen te benoemen wordt een organisatie opgebouwd. Het proces moet starten bij de bron: de klant, de medewerker of een ander proces. Hiermee worden externe en interne ketens met elkaar verbonden.

De processen zijn geen onderdeel van een afdeling of een product maar vormen de verbinding tussen alles wat de onderneming wil doen. Dat betekent dat anders naar het formeren van afdelingen en verantwoordelijkheden moet worden gekeken. Het proces is uitgangspunt en gaat veel verder dan een individuele afdeling.

Er zijn veel onderzoeken gedaan naar de kwaliteit en betrouwbaarheid van interne rapportages bij bedrijven. De conclusie is veelal dat bedrijven het niet of nauwelijks voor elkaar hebben. De oorzaak is meestal dat het samenstellen van rapporten geen standaardproces is dat binnen de procesgang een plaats heeft gekregen. Het rapporteren is een specifieke verantwoordelijkheid, terwijl het secundair zou moeten zijn, dus het gevolg van het proces.

*Het doel van processen is het laten functioneren van een organisatie. Het gevolg is dat er op ieder niveau adequaat inzicht gegeven kan worden in de actuele status van het bedrijf.*

## Kwaliteit

Processen hebben alles met de kwaliteit en betrouwbaarheid van een organisatie te maken. Een organisatie die steeds meer mensen nodig heeft om groei op te vangen heeft zijn processen niet op orde. Een organisatie die te lange wachttijden, een slechte leveringsperformance of veel klachten heeft, moet naar zijn processen kijken. De betrouwbaarheid van alles binnen de organisatie neemt toe als processen in de basis goed zijn geformeerd. Daarbij is automatisering een must. In de processen moet je minimaal afhankelijk zijn van individuele medewerkers. De procesgang moet het doen en blokkades door medewerkers moeten steeds worden voorkomen.

## Logistiek proces

Een voorwaarde om tot verbetering van de organisatie te komen, is alles wat in de onderneming gebeurt te herleiden tot kernprocessen. Ook in administratieve en beheersmatige zin moet een logistieke organisatie worden gevormd. Dit is een vergaande voorwaarde die alles verandert. Door ketens te verbinden verdampt werk en ontstaat er een andere organisatie. Ondernemingsprocesbeheer is gebaseerd op dit principe. Niet het persoonlijke inzicht van de medewerker, maar het objectieve inzicht in het proces maakt de onderneming beheersbaar. Pas dan kan een organisatie adequaat functioneren en is er op ieder niveau inzicht om te ondernemen.

- ! Ondernemingen moeten kernachtig de keuze maken voor
- “procesbeheer” in plaats van administratie en beheer. Dus: een administratieve organisatie omvormen tot een logistieke organisatie.

### TIP

Vorm logistieke processen, ga uit van de volgende voorwaarden:

- Maak het proces inzichtelijk.
- Ga voor eenvoud.
- Denk niet in “oude” organisatiestructuren.
- Splits het proces uit in een primair en secundair proces.
- Laat het primaire proces bepalend zijn en het secundaire het gevolg.
- Vorm een standaard.
- Borg het proces met behulp van workflows.

## Muren slechten

Een proces inzichtelijk maken bestaat slechts uit het vastleggen van het proces in een goede beschrijving. Na de vastlegging moet het proces worden geëvalueerd en eventueel veranderd. Je moet daarbij vooral letten op “eenvoud” en “integratie”. Een proces moet niet onnodig moeilijk worden gemaakt, maar uitblinken in duidelijkheid en eenvoud. De start moet bij de bron liggen en nergens anders.

“Muurtjes” binnen de organisatie vormen vaak een blokkade om tot een adequaat proces te komen. Door helder de verantwoordelijkheden en de toegevoegde waarde van de inbreng van iedere functioneren te benoemen, moeten de muurtjes worden geslecht. Vaak willen functionarissen vanuit een soort “controlefunctie” een rol in het proces hebben. Dat is niet nodig: het proces levert namelijk voldoende inzicht op, zodat deze functie op een andere wijze kan worden uitgevoerd.

Voor accountants denken nog vaak in traditionele verantwoordelijkheden, waardoor in vele gevallen binnen een proces onnodige inbreng van andere personen wordt gecreëerd. Dit werkt niet alleen vertragend maar geeft ook meer kans op fouten. Een goed geautomatiseerd proces moet je op het proces beoordelen en niet op zogenaamde verantwoordelijkheden.

## Poets de parel

Ieder proces moet een pareltje zijn. Het proces moet alles in zich hebben om de juiste toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie. Een proces moet ook regelmatig getoetst worden aan de veranderde omgeving. Door het pareltje regelmatig te poetsen blijft u grip houden op uw processen en organisatie.

## Verdienmodel

Het verdienmodel van de onderneming moet in de processen worden geïntegreerd. De processen moeten leiden tot de uitkomsten die een onderneming beoogt. Dat het verdienmodel voor alleen de directiekamer zou zijn is een onjuiste visie. Het model moet voor iedereen duidelijk zijn en in de processen zijn geborgd. Dit geldt voor alle processen: de beloning van de medewerker, het assortiment, de kortingstructuur, waar wel en geen uitzonderingen voor mogen worden gecreëerd, voor workflows etc. Het verdienmodel wordt een daadwerkelijk model van verdiensten als niet individuen, maar de processen het gaan doen.



### Primair en secundair

Door de primaire en secundaire onderdelen van het proces te benoemen, kunnen oorzaak en gevolg worden onderverdeeld. Organisaties hebben vaak te kampen met onnodige administratieve lastendruk, omdat men druk is met het secundaire in plaats van het primaire proces. Het proces moet starten bij de bron. Daar waar de eerste mutatie of aanzet wordt gedaan, moet het proces starten. Let erop dat het proces vaak veel eerder start dan in traditionele zin wordt aangenomen.

Een voorbeeld:

Er wordt een nieuw te bouwen huis verkocht aan klant x. Wanneer start het proces binnen de projectenadministratie? In traditionele zin zou je zeggen: het project start als de projectleider aan het werk gaat. Binnen de OPB-visie is het echter de orderworkflow die het volledige proces in werking zet. De projectleider krijgt automatisch zijn opdracht, zodra er een aantal primaire taken zijn verricht, bijvoorbeeld de inrichting binnen de projectenadministratie.

- ! Vastlegging bij de bron betekent: slechts eenmaal gegevens vastleggen
- en hier steeds op doorwerken. Gevolg: het proces wordt onmiddellijk te volgen en de administratieve lastendruk neemt af.

Op basis van het bovenstaande moet een standaardproces worden gevormd dat door middel van een geïntegreerd workflowsysteem wordt geborgd.



## Automatisering

Automatisering vormt de basis van het inrichten van processen. Door de computer wordt het proces uitgevoerd en geborgd. Een andere mogelijkheid is er gewoon niet. De gedachte dat de mens in staat is om altijd op een vooraf gedefinieerde wijze een proces uit te voeren is een utopie. De mens is namelijk de zwakste schakel omdat door emotie en subjectieve zaken veelal onnodige uitzonderingen worden gecreëerd. Een proces gaat altijd volgens de definitie die is geformuleerd en dat is de kracht.

Het is ook van enorm belang dat met een geïntegreerd ERP-systeem wordt gewerkt. Bij het ontbreken van integratie zal het formeren van processen bijna niet mogelijk zijn. Alle processen grijpen op elkaar in en dat kun je met deelsystemen nauwelijks goed automatiseren.

Aan de basis van het automatiseren van processen ligt echter je eigen visie die bepaalt hoe en door wie de werkzaamheden moeten worden verricht. Als de systemen vervolgens de logistieke organisatie bepalen, is het volgen van de resultaten een fluitje van een cent. Inzicht is dan altijd aanwezig.

## Ketenintegratie

Ketenintegratie is het middel om kosten te saneren. Horizontale ketenintegratie is het integreren van interne ketens, verticale ketenintegratie is het integreren van externe ketens. De keten korter maken, betekent minder kosten. Door de huidige technische mogelijkheden is ketenintegratie steeds meer mogelijk. Alleen die schakels in de keten die waarde toevoegen, blijven

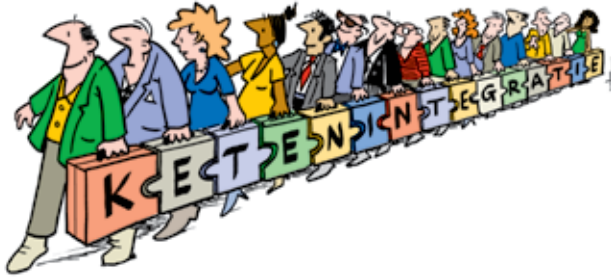
bestaan. Voor elke onderneming liggen hier bedreigingen, maar ook kansen. De bedreiging is dat je zelf uit de keten verdwijnt en omzet derft. De uitdaging is nadenken over je toegevoegde waarde en zelf de keten gaan beheersen.

Bij het toepassen van OPB is intern van een optimale ketenintegratie sprake. Alle onderdelen zijn immers verbonden en vormen een eenheid. Werk dat geen waarde toevoegt, kan verdwijnen en wordt gesaneerd. De volgende fase is om te integreren met je klanten en leveranciers. Ook hier zit een enorme winstpotentie, mits je als onderneming toegevoegde waarde hebt. Als ketens in- en extern zijn geïntegreerd, verdampt er heel veel werk. Administratieve processen kunnen “met het licht uit” worden verricht en menselijke handelingen zijn niet meer nodig. Dit betekent voordeel op het gebied van kosten, concurrentie en kwaliteit. Het menselijk handelen is namelijk altijd aan risico onderhevig.

Voorbeelden hoe ketenintegratie bij zowel goederen als diensten nog meer werk zal laten verdampen:

1. De consument of medewerker van een bedrijf gaat naar internet, zoekt, vergelijkt, koopt, betaalt, krijgt automatisch de eigen (inkoop)factuur en boekt deze in de eigen administratie. Hier zit géén enkele menselijke handeling meer tussen.
2. De organisatie waar het artikel of de dienst wordt gekocht, onderhoudt zijn assortiment (goederen en/of diensten) en geeft specifiek aan wat hij op internet te koop aanbiedt (wellicht nu nog niet alles, maar in de toekomst wel). Zodra de klant iets koopt, wordt automatisch (zonder menselijke interventie): de (verkoop)factuur geboekt, de voorraad bijgewerkt en - afhankelijk van de gewenste voorraadpositie - de aanvullende bestelling bij de leverancier uitgevoerd. Bij de aanschaf van een artikel komt er automatisch (via een workflow) een melding in het magazijn (of nog beter: bij de fabrikant), waar de goederen worden gepickt en verzonden. Bij een dienst komt er automatisch (via een workflow) een eventuele actiemelding bij een betreffende persoon. Het kan ook zo zijn dat er niemand meer iets hoeft te doen omdat het hele proces is geautomatiseerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verzekeringen waarbij de klant direct zijn eigen polis krijgt, software, muziek, film, foto's die hij direct downloadt, adviezen die direct digitaal worden gegeven. Ambtelijke vergunningen aanvragen die gewoon via software beoordeeld kunnen worden, kunnen binnen enkele seconden





direct leiden tot het verstrekken van de vergunning zonder tussenkomst van een ambtenaar. Ook wettelijke termijnen van o.a. inzage, kunnen in workflows worden geborgd in een keteninteractie met de klant (of is het de burger).

3. Andere voorbeelden bij dienstenbedrijven: de klant plant zelf zijn afspraak in de agenda van de dienstverlener. Dat kan uitstekend bij bijvoorbeeld een huisarts, een tandarts, een accountant, een consultant of een garage). Hij geeft aan hoeveel uur hij verwacht en factureert zichzelf direct.

Als de keten perfect werkt, verdampen enorm veel werkzaamheden en is de kwaliteit en snelheid vele malen groter. De basis wordt gevormd door Customer Selfservice en Employee Selfservice. De mens wil zelf alles snel en direct geregeld hebben en zit niet te wachten op logge en tijdrovende procedures bij dienstverleners of leveranciers. Organisaties die denken dat dit allemaal niet nodig is, zullen in de concurrentiestrijd ten onder gaan. De concurrent die de keten volledig geautomatiseerd heeft, zal overleven. Zijn prijs-prestatieverhouding zal van doorslaggevende betekenis zijn.

Vergaande geautomatiseerde ketenintegratie zal onze economie ongekend verder doen veranderen. Organisaties met kantoren vol administratieve medewerkers zullen verdwijnen.

Het is gebrek aan visie van onze overheid om te denken dat we door moeten werken na ons 65e, omdat er een tekort aan arbeidskrachten zou zijn. Groei van arbeidsproductiviteit zou een betere weg zijn. Dit is ook mogelijk. Helaas staat de overheid niet stil bij de vraag hoe wij over tien of twintig jaar met z'n allen werken. In de OPB-visie: met minder mensen meer doen!

## TIP

Horizontale en verticale ketenintegratie laten werk verdampen, leiden tot een hogere kwaliteit en concurrentievoordeel en zullen de economie verder doen veranderen.

## 4.2 Dossiers

Dossiervorming. Wat moet je je daarbij voorstellen? Traditioneel kennen wij de kasten, de ordners, mappen en de volle bureaus met papier. Binnen Ondernemingsprocesbeheer is dossiervorming een geïntegreerd onderdeel van de processen. Digitalisering is een absoluut uitgangspunt en leidt tot enorme voordelen. Het grootste voordeel ontstaat door de toename van efficiency in het proces. Dossiers, stukken en documenten worden beheersbaar!

### Digitaal dossier

Dossiers moeten op elk niveau en elk terrein worden gevormd: op algemeen, relaties, projecten, medewerkers en financieel niveau. Denk vooraf na over de structuur van het elektronisch dossier binnen het ERP-systeem, dan kan een sterke basis worden gelegd. Uitgangspunt is géén papier meer, geen kasten en bureauladen maar elektronische dossiers binnen het ERP-systeem. Het systeem is altijd voor een ieder die daarvoor geautoriseerd is toegankelijk, de opslagmogelijkheden zijn onbeperkt en waar noodzakelijk kunnen dossieritems worden geproduceerd.

Alle documenten die door het ERP-systeem worden gegenereerd worden automatisch in het dossier opgeslagen en niet meer geprint. Het printen en archiveren van brieven, facturen, loonslips en aanmaningen, is niet meer nodig. Alles is vanuit de dossiers te reproduceren en te beoordelen.

Inkomende facturen worden in het crediteurendossier bewaard maar ook aan de betreffende boeking gekoppeld. Hierdoor kan het document bij financiële boekingen worden geraadpleegd. Zoeken is niet meer nodig. Het factuurdocument is onderdeel van de financiële boeking geworden.

### Vanuit het proces

Dossiers moeten worden gevormd vanuit de processen: een inkomende factuur wil je digitaal ontvangen en binnen het proces afhandelen. Hetzelfde geldt voor declaraties en brieven. Door dossier binnen het proces op te nemen ontstaat een groot financieel voordeel. Papier is weg, het proces is beheersbaar en controle en analyse zijn mogelijk.

Steeds meer wordt er digitaal gecommuniceerd en verdwijnt de papieren communicatie. Een document (brief, contract en factuur) in pdf-formaat via de mail verstuurd, is vele malen sneller, goedkoper en bruikbaar dan zijn traditionele voorloper. De verstuurder hoeft hem niet via zijn secretaresse uit te laten printen, te laten kopiëren en de kopie in een map op te bergen, in een enveloppe te doen en naar de postkamer te brengen, postzegel erop te doen en in de brievenbus stoppen. De ontvanger hoeft de enveloppe niet meer open te maken, te kopiëren voor meerdere personen, er een stempel op zetten en te bezorgen bij de betreffende persoon. Als de betreffende persoon nog beschikt over een secretaresse, hoeft deze ook de brief niet meer te lezen en te archiveren of op een stapel te leggen ter afhandeling. Daarnaast is het bewakingsproces voor de juiste afhandeling zowel bij de verstuurder als de ontvanger geen handmatig proces meer.

Zowel bij de verstuurder als bij de ontvanger wordt het digitale document direct in het dossier geplaatst en de bijbehorende activiteiten ter afhandeling via de workflow geborgd, zonder tussenkomst van alle genoemde schakels. Wordt er naast het pdf-document voor bijvoorbeeld facturen ook nog een gestructureerd inhoudelijk formaat zoals EDI, XML of UBL mee gestuurd, dan behoort ook de handmatige boekingsgang definitief tot het verleden.

De besparing op zoeken en verzamelen in handmatige dossiers ten opzichte van een elektronisch dossier is ook enorm. Zoeken en vooral vinden van de juiste informatie over elektronische dossiers heen en in de dossiers zelf is een kwestie van secondes.

## **Transparantie**

Dossiers openstellen voor klanten, medewerkers, prospects en managers betekent ketenintegratie in horizontale en verticale zin. Iedereen wordt betrokken en verrijkt de dossiers en doet mee in de processen. Hier ontstaan wederom enorme besparingen! Denk hierbij aan de eerder besproken transparantie.

De gedachte dat er specifieke scanningsapparatuur moet worden aangeschaft met eigen programma's voor scanning en dossiervorming is onzin. Binnen een dergelijke oplossing is geen procesintegratie mogelijk en ontstaat geen voordeel. Het ERP-systeem zelf is de basis, hier horen ook de dossiers bij. Door vanuit de processen de dossiers te vormen, kunnen de scanapparatuur en de bijbehorende software bij de leverancier blijven staan!

## 4.3 Boekhouden

Wat is de rol van de afdeling Boekhouding in een moderne organisatie? Traditioneel verzorgt de afdeling Boekhouding de administratie en voorziet het de organisatie van de benodigde informatie. Door de mogelijkheden van automatisering is de rol van de boekhouding sterk veranderd. Door procesintegratie zal het begrip boekhouding in de komende decennia steeds meer gaan veranderen.

### Blokkade

Veel bedrijven hebben moeite met de veranderde rol van de boekhouding. De boekhouder en zijn medewerkers vormen vaak een blokkade om er een andere, moderne functie van te maken, gebruikmakend van de geautomatiseerde mogelijkheden. De praktijk is zelfs dat het “boekhouders-denken” een blokkade is voor vernieuwing. Waarom is dat het geval? De opleiding voor dit beroep geeft onvoldoende aandacht aan de dynamiek van het “anders denken” en kennis over de mogelijkheden van automatiseren. Organisaties worden hierdoor vaak opgezadeld met medewerkers die het bestaande intact willen houden en zichzelf in het proces zeer belangrijk vinden.



## Controleren in plaats van administreren

Binnen de OPB-visie is de boekhouding het speelveld waar de processen eindigen in de vorm van financiële mutaties (journaalposten) die op zichzelf weer tot nieuwe processen (initiatieven) kunnen leiden. De boekhouding is het sluitstuk van het proces en voegt zelf geen zaken of waarde toe. Deze afdeling moet daarom alleen nog een controlerende rol krijgen binnen de processen die zijn gedefinieerd. Binnen de processen moeten de juiste controles plaatsvinden en verbanden worden gelegd. Deze moeten door middel van automatische signalen en cockpits worden gevolgd en geoptimaliseerd (poets de parel). Door de processen worden zaken die voorheen primair waren - het boeken van facturen en bankafschriften - nu secundair en neemt de arbeidsproductiviteit toe. We werken dit nu verder uit.

- ! Administratief werk voegt geen waarde toe aan de onderneming.
- Administratief werk moet verdampen, de administratie moet worden verzorgd terwijl het licht uit is.

### Enkele voorbeelden:

1. Als de uren van een medewerker bij de bron - dat is door de medewerker zelf - worden vastgelegd, is er voor de administratie nog maar een kleine rol weggelegd: geautomatiseerde controle en factureren met één druk op de knop, waarbij ook de druk op de knop kan worden geautomatiseerd.
2. Als een onderneming met abonnementen werkt en dit heeft geautomatiseerd, dan verricht de afdeling Administratie slechts geautomatiseerd controles en verder niets. De database is leidend in het proces, de facturering is een gevolg en vindt automatisch plaats.
3. Als met een ERP-systeem wordt gewerkt, is het geautomatiseerd doorboeken vanuit bijvoorbeeld het magazijn, de inkoop of de salarisadministratie een feit. Via eenmalige definities leg je in het systeem vast hoe iets geboekt (d.m.v. journaalposten) moet worden. Daarna gaat het altijd volgens deze definitie. Het proces is gevormd, er blijft voor de afdeling Administratie alleen een controleredne taak over.

### Verantwoordelijkheid

De praktijk is vaak anders. De boekhouding geeft aan dat er elders vaak fouten worden gemaakt of dat men het niet snapt en dat er daarom toch

veel werk moet worden verricht en fouten moeten worden gecorrigeerd. Binnen het OPB-denken is dit ONZIN! Een van de kernpunten is dat je de verantwoordelijkheden moet neerleggen waar die horen, namelijk bij de bron. Als daar dingen fout gaan, moet je daar bijsturen! Op de verkeerde stoel gaan zitten, is niet de oplossing. Het saboteert het proces en leidt tot onnodige administratieve lastendruk.

Binnen het proces zijn medewerkers zelf verantwoordelijk en ontvangen zij instrumenten om het eigen proces te controleren en te volgen. De boekhouding is er voor de controles van de processen. Zijn de processen goed, dan is de inhoud óók goed! Deze controles moeten mogelijke fouten voorkomen en steeds leiden tot procesoptimalisatie door de basisdefinities aan te passen. In sommige situaties moet de boekhouder ook nog op de laatste knop “verwerken” drukken. Dat ook deze laatste handeling geautomatiseerd op vooraf gedefinieerde tijden kan gebeuren, maakt administratie met het licht uit, complete werkelijkheid.

### **Verdienmodel**

De boekhouding moet niet het speelveld zijn van de financiële medewerkers maar een vertaling zijn van het verdienmodel in een financiële structuur. De boekhouding in de breedste zin van het woord moet het mogelijk maken om het verdienmodel praktisch te maken. Doel is de juiste cijfers te volgen, de juiste KPI's zichtbaar te maken op allerlei niveaus. Het gaat hier niet over financiële regelgeving of financiële techniek maar om bedrijfseconomie. Het kernproces boekhouden zorgt ervoor dat alle processen zodanige informatie opleveren dat medewerkers het verdienmodel kunnen beïnvloeden. Zoals we eerder al aangaven: het kernproces helpt om voortdurend te optimaliseren.

### **Een andere rol voor de boekhouding**

Volgens Ondernemingsprocesbeheer moet de rol van de boekhouding een heel andere zijn dan voorheen. Het inrichten van de boekhouding is de eerste stap die de andere denkwijze moet vormgeven. Ook hierbij geldt: kies voor eenvoud en standaardisatie.

We gaven het eerder al aan: de boekhouding werd in het verleden gezien als het speelveld van de boekhouder. Die tijd is voorbij! De boekhouding is eigendom en werkgebied van de gehele organisatie. Andersom zijn er allerlei geïntegreerde subadministraties waarin zaken worden vastgelegd die ook voor de boekhouding inzichtelijk worden. De noodzaak om alles in de

boekhouding op te nemen vervalt, omdat vastlegging in “subadministraties” geborgd is in hetzelfde systeem.

Dit nieuwe denken heeft voor de onderneming meerwaarde. De boekhouding krijgt invloed op de basis van de onderneming namelijk op de processen. De afdeling gaat niet achteraf met een dik rapport aangeven wat wel en niet goed is gegaan, maar is vooraf duidelijk aanwezig. De cijfermatige uitkomsten worden dan een bevestiging van wat men al weet.

### Controleren

De taak van de boekhouding is het proces in te richten, te bewaken en te optimaliseren. Het zal duidelijk zijn dat het hoofd van de boekhouding van systemen moet houden en in de kern van de zaak “lui” mag zijn. “Schone bureaus”, “alles altijd actueel” en “een kleine afdeling” moeten hierbij kernwoorden zijn.

De controles die op het proces moeten worden verricht, zijn van groot belang. Ze moeten worden benoemd en geautomatiseerd, óók dit is een proces. De boekhouding krijgt haar eigen “signalen” en “cockpit”, waarin de benodigde controles zijn geborgd.



## TIP Maak je eigen boekhoudcockpit en controleer in één oogopslag:

- de aansluiting van de administratie met de subadministraties;
- het saldo van de rekening nettolonen;
- een te hoog debiteurensaldo of een te lage reservering;
- welke medewerkers geen, te weinig of te veel uren hebben geboekt.

De controles kunnen op allerlei punten worden uitgebreid. Uitgangspunt: benoem ze en maak er een proces van.

Kenmerkend voor een OPB-boekhouding is dat je altijd “bij” bent, dat er geen rotzooi ligt op de bureaus, dat het niet “druk, druk, druk” is, maar dat er rust is!

### Specifieke procestaken

Is controleren alles wat de afdeling Boekhouding nog moet doen? In de basis: ja! Er zijn echter een aantal subprocessen waarin de boekhouding een eigen verantwoordelijkheid draagt. Deze taken moeten ook weer in een proces worden gegoten. Enkele voorbeelden:

#### Betalingsverkeer

Telebankieren is gemeengoed binnen bedrijven. Integreer telebankieren in het proces. Bankafschriften kunnen geautomatiseerd worden ingelezen, debiteuren en de betalingen automatisch worden afgeletterd. Alleen de posten die niet automatisch kunnen worden verwerkt doordat de juiste informatie ontbreekt, moeten handmatig worden geboekt vanuit een “vragenschermb”. Door de antwoorden hierop weer automatisch vast te houden, ontstaat een “zelflerend” systeem dat steeds efficiënter werkt. Uiteindelijk zullen alle posten automatisch worden verwerkt.

Nog beter is om de afschriften automatisch te verwerken als het licht uit is. Dat wil zeggen: zodra de bank de mutaties beschikbaar heeft worden ze automatisch ingelezen en verwerkt. Het systeem geeft aan dat de mutaties zijn verwerkt en dat er bij enkele posten nog extra hulp nodig is. Weer is er werk verdampt.



Automatische incasso en crediteurenbetalingen zijn volledig secundaire geautomatiseerde trajecten geworden, waarbij er enkel nog een accorderingslag nodig is. De accordering wordt ook met behulp van een workflow geautomatiseerd.

Al het geldverkeer wordt zo een proces. Dat dit in de praktijk vaak nog niet zo werkt, blijkt uit eigen onderzoek. Meer dan 50% van de bedrijven boekt de bankafschriften nog handmatig en 40% gebruikt nog geen automatische crediteurenbetalingen. Waarom niet? Omdat de boekhouders zelf vaak de blokkade vormen. De angst dat er werk verdampt en de verbeelding dat het allemaal niet kan, beheerst hen. Ook de managers en directeuren ontberen vaak de kennis en de kracht om dit af te dwingen.

### **Inkoopfacturen boeken**

Inkoopfacturen boeken is een proces. Leveranciers factureren steeds meer digitaal. De factuur wordt automatisch herkend en verwerkt in het ERP-systeem. De herkenning heeft tot gevolg dat een boeking wordt gemaakt op de crediteur en een tegenrekening. De factuur wordt in de workflow doorgezet naar de persoon die bevoegd is om de factuur voor akkoord te tekenen. Zijn digitaal akkoord betekent dat de factuur vrijgegeven wordt om te betalen. De originele factuur hangt aan de boeking en is overal en op ieder moment te raadplegen.

Deze werkwijze is een enorme verandering voor de afdeling Boekhouding. Het originele werk verdampt volledig. De nieuwe rol wordt het overall controleren van de facturen in de flow en het bewaken van het proces. Alle processtappen worden binnen het ERP-systeem gelogd. Dat betekent dat er op elk niveau controles mogelijk zijn. De gedachte dat er van alles fout zou kunnen gaan, is kletsboek. Als de definities van het proces goed zijn, gaat het met iedere factuur goed. Het risico van niet-geboekte facturen, facturen in de bureaulade, verrassingen achteraf en de hele papierwinkel, zijn volledig verdwenen. Het proces heeft taken overgenomen, werk laten verdampen en staat voor volledigheid!

### **Vaste activa**

Ook de activa-administratie dient volledig geautomatiseerd te worden. De afschrijvingstermijnen worden op activa-groepsniveau eenmalig gedefinieerd. Tijdens het boeken van een inkoopfactuur met betrekking

tot een actief, worden de aanvullende gegevens over het actief, voor de activa-administratie direct voorgesteld. De afschrijvingsboekingen kunnen standaard maandelijks volledig automatisch worden gegenereerd. Daarnaast is optimale controle mogelijk. In de activa-administratie ontstaat inzicht en overzicht van alle activa in de onderneming: informatie over boekwaarden, verzekerde sommen, garantietermijnen en fiscale aangelegenheden van het actief.

Automatisch wordt het verband met de begroting gelegd. Investeringsprojecten kunnen op deze manier worden gevolgd, zodat er altijd inzicht is. Door met een verplichtingenadministratie te werken, kunnen de investeringen al op het moment van het aangaan van de verplichting worden geregistreerd en kan deze vastlegging als “bronvastlegging” worden gezien.

*Excel is in het algemeen de meest gebruikte tool voor de activa administratie omdat het zo makkelijk is en er gerommeld kan worden. Juist voor het overzicht van de bezittingen van de onderneming zou je dit niet moeten willen! Ook wordt de vaste activa-administratie door de accountant vaak achteraf gedaan. Hierdoor verliest het bedrijf echter het juiste zicht op het dagelijkse resultaat en creëert het extra “onnodige” kosten en afhankelijkheid van zijn accountant.*

## TIP

Organiseer vaste activa als een proces. Er ontstaat inzicht in de verplichtingen die worden aangegaan en je kunt optimaal aan budgetbeheersing doen.

## Debiteuren

Een debiteurenadministratie moet ook een procesadministratie zijn. De debiteurenadministratie is altijd actueel, omdat de omzetten en de bank procesmatig worden geboekt. De bewaking van debiteuren is dan het afwerken van een strak gedefinieerd, workflowgestuurd protocol. Door middel van automatische signaleringen worden activiteiten gestart die weer tot een proces kunnen leiden. Het aanmanen en het uit handen geven van de vordering moet een standaardbasisproces zijn. Wat overblijft, is het contact met de klant over de factuur of over de betaling. Binnen de OPB-visie moeten alle contacten en afspraken digitaal worden vastgelegd. Door een notitie toe te voegen op factuurniveau en direct te koppelen aan een

signaal, kan nauwkeurig worden gevolgd of afspraken worden nagekomen. Zo kan er op de dag dat men heeft toegezegd te betalen een signaal komen, als de betaling niet binnengekomen is. Hier hebben we dus géén papieren openstaande-posten-overzichten meer voor nodig!

Als een creditering noodzakelijk is, wordt via de workflow een proces gestart. De aanvraag komt geautomatiseerd bij de verantwoordelijke manager terecht, die door zijn akkoord feitelijk opdracht geeft voor het samenstellen van een creditnota.

Debiteurenbeheer heeft alles met discipline te maken. Een discipline die ook door de klant wordt gevoeld. Het is heel vervelend als afspraken niet zijn vastgelegd en als een vraag voor een tweede of derde keer wordt gesteld. Deze discipline heeft tot gevolg dat je klant eenzelfde gedrag gaat vertonen. De debiteurenstand omlaag brengen is mogelijk met goed beleid en standaardprocessen!

## TIP

### Richt je administratie in volgens OPB-normen:

- Werk met een zo klein mogelijk rekeningschema.
- Verbijzonderingen zijn ook op andere manieren mogelijk.
- Voeg waar dat nodig is verbijzonderingen toe. Doe dat op rekeningniveau.
- Werk met BTW-codes.
- Voer procesdenken volledig door.
- Werk met boekingsvoorkeuren.
- Richt je steeds weer op de bron en integreer steeds vanuit de bron.
- Investeer in het primaire en niet in het secundaire proces.

## Afsluiten

Een belangrijk onderdeel van de boekhoudwerkzaamheden is het afsluiten van de administratie: maandelijks, per kwartaal of jaarlijks. Iedereen is hier druk mee en de lopende zaken blijven liggen. Binnen OPB moet dit echt verleden tijd zijn! Organiseer je boekhouding zo, dat de accountant bij wijze van spreken elke dag kan binnenlopen en de accountantscontrole kan doen.

De vraag is dan meteen: Hoe ga je met transitoria (overige vorderingen en schulden) om? Als alle processen dagelijks worden afgewerkt, is de administratie gewoon bij. Als alle relevante signaleringen verwerkt zijn, kan de volledigheid van de boekingen via de administratiecockpit worden

vastgesteld. Worden hierin nog verschillen geconstateerd dan kunnen die nog worden gecorrigeerd. Dit is een continu proces en vergt strakke discipline. De leiding zal dit moeten afdwingen en sancties moeten zetten op het niet of verkeerd boeken. Het is immers van ondernemingsbelang. Het is de verantwoordelijkheid van elke medewerker.

Er blijven transitoria over op het punt van kosten die anders verdeeld moeten worden of nog betaald moeten worden. De oplossing hiervoor is om dit proces met vaste journaalposten te verwerken. Door de betreffende grootboekrekeningen die hiermee te maken hebben te benoemen, kan gekozen worden voor het automatisch periodiek boeken van een vast bedrag. Via een tussenrekening kan de werkelijkheid worden geboekt. Hierdoor verdwijnt de discussie over transitoria en geeft de boekhouding steeds een duidelijk beeld van de resultaten. Het afsluiten is dan een fluitje van een cent! Via de administratiecockpit kan het verloop van de periodieke journaalpost in relatie met de werkelijkheid worden gevolgd.

Een modernere oplossing is om op grootboekrekeningniveau te bepalen hoe de rekening zich in het rapportageproces moet gedragen. Je kunt ervoor kiezen om het werkelijk geboekte bedrag of het budgetbedrag te rapporteren. Deze laatste optie wordt door bedrijven nauwelijks gebruikt terwijl het OPB in zijn zuiverste vorm is!

## **Faalkosten**

Voor een goed inzicht in de processen is het belangrijk de faalkosten zichtbaar te maken. Faalkosten moeten worden benoemd en vanuit de diverse processen materieel worden gemaakt. Klachten, crediteringen, het verliezen van een order, niet-doorberekende uren en vragen zijn zaken waar een prijskaartje aan hangt. Vanuit de processen zijn deze kosten geautomatiseerd te berekenen en zichtbaar te maken. Meestal zijn de faalkosten in bedrijven niet bekend, waardoor ook niet aan verbetering van het proces gewerkt kan worden.

Zodra faalkosten bekend zijn, ontstaat er een proces van kwaliteitsverbetering. De schrik is vaak groot als de omvang bekend is en er mogelijk geconcludeerd moet worden dat de faalkosten hoger zijn dan de winst. De schrik is echter het begin van de oplossing: faalkosten verminderen en met elkaar een hogere kwaliteit bereiken.

## Meer mogelijkheden

In een modern financieel pakket zijn steeds meer mogelijkheden aanwezig waardoor het procesmatig werken steeds meer vorm kan krijgen en inzicht een geïntegreerd onderdeel wordt. Enkele onderdelen van dit nieuwe denken:

- **Multicompany**

Als in het bedrijf meerdere vennootschappen voorkomen, impliceert dit vaak het voeren van verschillende administraties. Dit is een blokkade voor de procesmatige organisatie. Er moet namelijk steeds van administratie worden gewisseld. Multicompany gaat uit van één ERP-systeem voor CRM, HRM, Financieel, Projecten en Logistiek. Door dagboeken of projecten (lees: processen) aan vennootschappen te koppelen, wordt op de betreffende vennootschap geboekt. Door in één omgeving te werken, kunnen eenvoudig intercompanyboekingen worden gemaakt en is zowel vennootschappelijk maar ook geconsolideerd inzicht continu aanwezig.

! Multicompany betekent ondersteuning van procesmatig werken en inzicht in het geheel en de onderdelen van de onderneming. Het debiteurensaldo van de groep, maar ook van de individuele vennootschappen is altijd actueel.

- **Rekeningschema is sturingsmiddel**

Traditioneel is het inrichten van een (grootboek)rekeningschema niet meer dan het definiëren van rekeningsoort en het aangeven van enkele voorkeuren. Er is echter in een modern financieel pakket meer mogelijk, namelijk het procesmatig sturen en borgen in de rekening. Het inrichten van het rekeningschema is het inrichten van de structuur en van het mechanisme waar je mee wilt werken. Concreet komt het neer op het inrichten van aanvullende gegevens bij de rekening:

### Rapportage

Door rekeningen aan een rapportagegroep te koppelen, creëer je de basis voor het maken van de jaarrekening en andere financiële rapportages. Via een rapportagecockpit is het maken van deze rapporten nu ook een druk op de knop geworden.

### **Vrije velden**

Door middel van vrije velden kan het schema op maat worden verrijkt waardoor andere weergaves via raadpleegschermen, overzichten of analyses kunnen worden verkregen.

### **Exploitatie**

Je kunt bepalen dat in de exploitatie de uitkomst volgens de begroting moet worden getoond in plaats van de werkelijkheid. Dit heeft in de praktijk tot gevolg dat allerlei verdelingen en transitorische boekingen niet meer nodig zijn. Het verschil van budget en werkelijkheid kan men dan in de laatste periode laten zien. In de exploitatie gaat het immers om snelheid en inzicht.

### **Budgetteren**

Budgetteren is een proces dat automatisch kan plaatsvinden op basis van het voorgaande jaar en een index. Daarna is bijslipen natuurlijk mogelijk. Jij bepaalt wat je wilt vastleggen. Wil je naast bedragen ook aantallen begroten? Welke periodeverdeling wil je voor het budget laten gelden? Belangrijk is dat de basis van het budgetteren hier wordt gelegd.

### **Presentatie**

Je kunt kiezen voor het presenteren van de werkelijke kosten in de “resultatenbalans” maar ook voor het presenteren van de kosten volgens begroting. Het verschil wordt als “transitorisch” gezien en in de laatste periode verrekend. Hiermee wordt de afsluiting sterk vereenvoudigd.

Daarnaast kun je ook een “flexfactor” meegeven. Dit is een percentage per periode van de verwachte uitkomst over de nog niet verstreken perioden.

Deze nieuwe werkwijze biedt grote voordelen. Door de begroting intracomptabel (binnen de geïntegreerde boekhouding) op rekeningniveau vast te leggen, ontstaan allerlei controle- en rapportagemogelijkheden. Het samenstellen van het budget is wederom een proces.

- ! In de praktijk wordt vaak een budget gemaakt in Excel. Binnen een ERP-pakket waarin geïntegreerd gerapporteerd wordt, kun je niet buiten een budget. Een keuze voor Excel betekent dat je extracomptabel rapporten maakt. Hier zijn grote risico's aan verbonden.

Door ook gebruik te maken van het procesmatig “flexen”, ben je echt bezig om het resultaat continu te bewaken en optimaal te voorspellen. De cijfers van de gerealiseerde perioden worden gecombineerd met de begroting, waardoor de uiteindelijke uitkomst ontstaat. Het uitgangspunt is een flex tegen 100% van het budget. Deze flexfactor kan op rekeningniveau worden aangepast.

## TIP

Geef op rekeningniveau sturingsvariabelen\* mee. Zo ontstaan nieuwe mogelijkheden en wordt rapporteren “vooruit zien”.

\* In een financiële exploitatie (winst- en verliesrekening) zijn dit de variabelen, die van wezenlijke invloed zijn op de resultaatontwikkeling van een bedrijf of bedrijfsonderdeel. Die variabelen zijn door het management in een bepaalde mate beïnvloedbaar. In de retail zijn dit bijvoorbeeld omzet, marge en loonkosten.

## 4.4 Medewerkers

Wat is je beeld van de personeelsafdeling die vorm moet geven aan HRM? Waaruit bestaat de toegevoegde waarde van de afdeling Personeelszaken in moderne ondernemingen? Er is veel gepubliceerd over de ontwikkelingen in het HR-vak. Er moet worden geëvolueerd van een doe-afdeling naar een afdeling die met strategie en beleid bezig is. Deze ontwikkeling is op zich zeer goed te noemen, de praktijk is echter weerbarstig. Vaak is de afdeling Personeelszaken een grote papierwinkel. Personeelsafdelingen zijn vaak (te) groot omdat niet van procesintegratie sprake is. Goed nadenken over de rol en de kerntaken kan de afdeling een belangrijkere rol in de onderneming geven en kosten laten afnemen. De cirkel doorbreken is mogelijk met OPB en ERP.

### Een primair proces

Medewerkers vormen de basis van de onderneming. Zij zullen de visie van de onderneming moeten waarmaken en vorm moeten geven aan de groei. Vanuit de medewerker starten allerlei processen. Daarnaast speelt de medewerker in allerlei processen een rol. Binnen Ondernemingsprocesbeheer is personeelsbeheer daarom een primair proces.

### Mede-werkers

OPB spreekt over medewerkers en niet over personeel. Een medewerker is van enorme betekenis voor de onderneming. Hij of zij moet trots zijn op het bedrijf en zijn/haar collega's. Om dit te bereiken is er een aantal primaire voorwaarden. Zo moet er duidelijkheid en betrokkenheid zijn als basis voor het personeelsbeleid. Daarbij moet niet gedacht worden in medewerker-afhankelijkheid maar aan een structuur waarbinnen het goed samenwerken is.

### Duidelijkheid in personeelsbeleid

Wat wordt van de onderneming verwacht? Wat wordt er van de medewerker verwacht? Deze vragen lijken open deuren, maar de praktijk leert anders. Er zijn heel wat discussies over de arbeidsvoorwaarden in ondernemingen. OPB creëert duidelijkheid. Een goed personeelshandboek verschaft die duidelijkheid. Alle regels worden erin opgenomen, maar ook de CAO is er een onderdeel van. Dit sluit discussie en onnodige spanningen uit. Om het



handboek altijd up-to-date en binnen handbereik van elke medewerker te hebben, plaats je het op het geïntegreerde intranet. Maak hier iets moois van en wees er samen trots op!

## TIP

Stel een personeelshandboek samen met minimaal de volgende onderdelen:

- personeelsbeleid
- medewerker zijn
- arbeidsovereenkomst
- arbeidsvoorwaarden
- geheimhouding
- beloningen primair
- beloningen secundair
- autoleaseregeling
- pensioenregeling
- bedrijfseigendommen
- Arbo
- salarisgebouw
- scholingsmogelijkheden

In het verlengde hiervan is er een belangrijke opdracht voor ondernemers: Wees goed voor je medewerkers! In de praktijk komen wij de meest vreemde CAO-interpretaties tegen met als argument dat dit geld zou besparen. Zo worden kloktijden bijvoorbeeld op een kwartier naar beneden afgerond. Binnen de OPB-visie kost dit echter geld. Het HR-proces start bij de werkgever. Verkeerde zuinigheid aan die kant zal ook zuinigheid aan de andere kant geven. Maak je medewerkers enthousiast, laat ze trots zijn, wees duidelijk, beloon ze goed. Dat levert geld op!

Er moet ook duidelijkheid zijn over de plichten van de medewerker. Een duidelijk functieprofiel, heldere taken en bevoegdheden zijn een vereiste. Geef duidelijk aan wat je van de medewerker verwacht. Houd mensen geen “worsten” voor met loze beloften, dat werkt maar heel even. Medewerker zijn houdt meer in dan een overeenkomst voor 38 uur. Het betekent betrokken zijn, enthousiaste inbreng leveren, trots zijn...

Vertaal de doelstellingen van de onderneming duidelijk, compleet en expliciet naar de medewerker.

Binnen de OPB-visie zijn daarbij een aantal zaken van groot belang:

- Houd nooit onnodig werk in stand om medewerkers te behagen of vanuit de angst dat dit niet sociaal zou zijn. Onnodig werk in stand houden is asociaal en betekent dat je niet durft door te pakken en het bedrijf met onnodige kosten opzadelt. Laat onnodig werk verdampen.
- Zorg dat medewerkers zich constant kunnen ontwikkelen. Door open en transparant te zijn en steeds uitdagingen te bieden kunnen medewerkers groeien en blijft het een uitdagende relatie. Het is de verantwoordelijkheid van werkgever en -nemer om het samen “spannend” te houden.
- Als het niet meer lukt tussen werkgever en medewerker, neem dan afscheid, ongeacht de kosten. Doorgaan met een arbeidsrelatie terwijl er geen goede basis meer is, gaat ten koste van beiden en is in de kern niet sociaal. Soms wordt een werkgever gegijzeld door het aantal dienstjaren dat men als een soort verzekering ziet. Door duidelijk te maken dat dit niet werkt, verandert er vaak veel. Realiseer je dat een scheiding vaak voor beide partijen uiteindelijk de beste oplossing is.
- Groei van arbeidsproductiviteit is van wezenlijk belang voor de groei van medewerkers en de onderneming. De productiviteit moet constant groeien door steeds slimmer en vooral niet harder te werken. Als de arbeidsproductiviteit groeit, wordt arbeid hoogwaardiger, zijn er steeds nieuwe uitdagingen, is er ruimte voor hogere salarissen en neemt de concurrentiekracht toe.
- De comfortzone bestaat niet...Het is een ander woord voor luiheid en zelfingenomenheid. Er moet altijd spanning blijven in de ontwikkeling. Deze spanning leidt tot wederzijdse groei.
- Los problemen zo snel mogelijk op. Er zijn organisaties met etterende personeelsdossiers waardoor de kwaliteit van de organisatie in het algemeen achteruit gaat. Oplossingen kosten op korte termijn vaak geld maar leveren een veelvoud op!
- Verwijder rotte appels, zij beïnvloeden de collega's en dat kost meer dan hun ontslag.

Duidelijk zijn is niet altijd eenvoudig, maar het moet onderdeel van het beleid zijn. Medewerkers aanspreken op gedrag, verzuim en prestaties moet een geïntegreerd onderdeel zijn van de taken van een directleidinggevende. Delegeer dit niet aan een personeelsmanager of een ander. De krachtige manager verwacht niet iets van een ander, maar geeft er zelf vorm aan.



## Betrokkenheid

Naast duidelijkheid moet er betrokkenheid zijn. Een medewerker moet voelen dat hij er echt bij hoort. De betrokkenheid ontstaat in de eerste plaats door het nakomen van afspraken. Als afgesproken is dat het salaris na zes maanden wordt aangepast, moet het niet nodig zijn ernaar te vragen; het wordt direct bij de afspraak in het HRM-systeem vastgelegd en als toekomstmutatie geborgd. Als in het personeelshandboek vastligt dat de medewerker tweemaal per jaar een functioneringsgesprek krijgt, moet het ook gebeuren. Ook dit borg je in het HRM-systeem.

Betrokkenheid ontstaat als de medewerker voelt dat afspraak ook daadwerkelijk afspraak is. Hij voelt zich daar comfortabel bij en gaat dit gedrag ook zelf vertonen. Daarnaast is er ook de betrokkenheid in lief en leed. Een bloemetje, een cadeaubon, telefoontje en een felicitatie. Door deze betrokkenheid kan je zeer veel bereiken. Je kunt het thuisfront op een slimme manier betrekken door bijvoorbeeld een bos bloemen te sturen op de verjaardag van de medewerker. In de praktijk komt betrokkenheid vaak niet goed uit de verf, omdat het niet wordt georganiseerd en geborgd.

**TIP** Organiseer de betrokkenheid

Ja, je leest het goed: betrokkenheid moet je organiseren en in de systemen borgen, het moet een proces zijn. Door het proces kun je leidend worden, steeds voor de muziek uitlopen en steeds mensen verrassen.

Human Resource Management is dus een primair proces en daarom is binnen een ERP-systeem een goed HRM-systeem absoluut noodzakelijk. Met het systeem kan je het proces echt organiseren en aan personeelsbeleid vormgeven. Er is echter wel een voorwaarde, je moet als HR-manager ook daadwerkelijk een stap verder willen gaan. Niet de veiligheid van de papierwinkel zoeken, maar de organisatie verder brengen door de systemen.

### Het proces start bij jezelf

Personeelsbeheer is een primair proces, maar van wie? Binnen de OPB-visie is HRM niet alleen het domein van de personeelsfunctionaris, maar van de hele organisatie. De directie, het management en de medewerkers moeten hierin participeren. De HR-afdeling moet faciliterend zijn en de organisatie moet in de uitvoering participeren.

Er valt bijvoorbeeld best wat af te dingen op het politieke beleid. Maar begin altijd bij jezelf. Binnen de OPB-visie moet je jezelf aanpassen en daardoor meer uit de ander halen. Je moet ermee aan de slag gaan en het gewoon proberen. Als een werkgever - ook al is het georganiseerd - betrokkenheid toont, leidt dat tot een andere verhouding. Een verhouding waarin je ook wat kunt afdwingen, waarin duidelijkheid steeds de basis is.

Er wordt vaak geklaagd over een hoog ziekteverzuim. Is dat herkenbaar? Helaas moeten we constateren dat de meeste bedrijven het verzuimbeleid niet goed hebben georganiseerd; er geen proces van hebben gemaakt. Men roept: “De afdeling Personeelszaken of de Arbodienst moeten maar aan de slag.” Vervolgens wordt er geklaagd over de Arbodienst. Binnen de OPB-visie zijn er geen slechte Arbodiensten. Er zijn wel veel slechte managers die de “aap” op de verkeerde schouder neer zetten. Verzuim kan zondermeer worden beïnvloed als er van een adequaat beleid sprake is waarin de verantwoordelijkheid als organisatie in het proces wordt genomen.

#### TIP

Verzuimbeleid is vooral een kwestie van organiseren, inzicht en het definiëren van verantwoordelijkheden:

- Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden m.b.t. de initiatieven die moeten worden genomen.
- Leg de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Niet bij de personeelsfunctionaris en de Arbodienst, maar bij de directe manager en de collega's.
- Creëer inzicht in het verzuim op allerlei niveaus.

- Stel doelen.
- Leg afspraken schriftelijk vast.
- Geef medewerkers zelf inzicht in hun verzuimcijfers.

De oplossing is: verzuimbeleid start bij jezelf en nergens anders! Een betrokken onderneming heeft medewerkers die zich betrokken voelen en het wel uit hun hoofd laten om onnodig thuis te blijven. Als ze echt ziek zijn, willen ze er graag over praten.

- OPB is: zelf je verantwoordelijkheid nemen door betrokken, consequent, eerlijk en duidelijk te zijn.

### Het HRM-systeem binnen ERP

De personeelsafdeling moet dus faciliterend, voorwaardenscheppend bezig zijn. De organisatie moet daarin optimaal participeren. Een onmogelijke opdracht? Nee, mits je binnen een ERP-systeem een goed HRM-systeem hebt.

Het proces moet georganiseerd worden. In het personeelsinformatiesysteem kunnen alle gegevens van medewerkers worden vastgelegd. Maar er kan meer: er moet een proces in de onderneming ontstaan, waardoor je doelstellingen kunt bereiken.

#### TIP

##### Tips voor een goed personeelsinformatiesysteem:

- Heb de wil om echt te automatiseren en de papierwinkel te laten verdwijnen.
- Leg alles in het systeem vast (discipline!).
- Laat de hele organisatie in het systeem participeren.
- Begin met vastlegging bij de bron.
- Laat het systeem dynamisch signalen genereren over de meest uiteenlopende onderwerpen.
- Stuur de processen met behulp van het systeem.
- Integreer het systeem volledig binnen een ERP-systeem.

Natuurlijk valt er meer te noemen. De kern is: er moeten door de onderneming duidelijke keuzes worden gemaakt die in het HRM-systeem moeten worden geborgd. Uiteindelijk wil je naar een logistiek proces,

waarin de zaken plaatsvinden, zoals het in de basis is vastgelegd. Veel werk kan verdampen als personeelszaken “logistiek” wordt en het domein van de afdeling personeelszaken grotendeels verdampt in de processen.

## Signalen

Een HRM-systeem dat signalen genereert, geeft vorm aan betrokkenheid. Verjaardagen en jubilea kan je dan niet meer vergeten. Ook voor de gemaakte afspraken wordt een signaal gegenereerd: het bellen van een zieke medewerker, een salarisgesprek plannen en een afspraak maken met een medewerker van wie het jaarcontract afloopt. Door het personeelsinformatiesysteem kan betrokkenheid optimaal worden georganiseerd en dat heeft een positieve invloed. Waar nodig kunnen hierbij ook collega's of medewerkers worden betrokken. Je bepaalt zelf wie welke signalen moet krijgen.

Signalen kunnen ook automatisch gegenereerde workflows zijn. Er moet bijvoorbeeld een activiteit ontstaan in verband met uitdiensttreding, jubileum of indiensttreding. Het systeem genereert een activiteit die in de processen wordt uitgevoerd. Je bent niet meer afhankelijk van het herinneringsvermogen van personeelszaken maar van je HRM-systeem!

## Autorisatie

Door het personeelsinformatiesysteem - met inschakeling van interne autorisatiemogelijkheden - breed in de organisatie te positioneren, zal de kwaliteit van je primaire proces toenemen en de werkdruk voor personeelszaken verminderen. De rollen veranderen, managers kunnen zaken waarvoor ze bevoegd zijn, muteren en signalen opvolgen. De personeelsfunctionaris borgt het proces en zal controleren en ingrijpen waar dat nodig is.

## Cockpit

Overzicht en inzicht in het HRM-proces heb je continu met de HRM-cockpit. Hierin zijn alle belangrijke ken- en stuurgetallen van de afdelingen opgenomen. Deze informatie wordt gegenereerd op basis van zelf gedefinieerde uitgangspunten. Ieder moment is er actuele informatie, er is steeds een actueel sociaal verslag. Op basis hiervan kan constant worden gewerkt aan verbetering van de organisatie.

## Employee Selfservice (ESS)

De medewerker betrekken in het HR-proces is een belangrijke stap. In een moderne onderneming heeft een medewerker het recht om in zijn digitale dossier te kijken en zelf zijn gegevens te onderhouden. Een OPB-gedreven onderneming is transparant en heeft geen geheimen voor zijn medewerkers. Via het intranet medewerkers faciliteren, schept wederom betrokkenheid. De openheid zal gewaardeerd worden en beloond.

### TIP

Vastlegging bij de bron betekent vergroting van de betrokkenheid, verlaging van de administratieve lastendruk en een hogere kwaliteit!

Op deze manier kan de medewerker ook verantwoordelijkheid dragen voor gegevens die hijzelf het beste kan beheren. Zijn adres- en familiegegevens moet hij zelf bijhouden. Daarnaast zijn er processen die hij of zij zelf het beste kan initiëren. Zichzelf ziek en weer beter melden kan via zijn mobiele telefoon of pc. Zo ook het aanvragen van verlof. Het start immers altijd bij de medewerker zelf, dus laat hem dan ook de aanvraag binnen het systeem doen.

Het proces, aangestuurd door een workflow, gaat dan als volgt:

De medewerker vraagt verlof via het intranet aan. Hij kan zien wat de stand van zaken met betrekking tot zijn verlof is: hoeveel dagen hij heeft opgenomen en hoeveel hij er nog heeft. Hij kan ook de bezetting zien van zijn afdeling op de datum waarop hij verlof wil nemen. Hij kan dus al zelf de consequenties van zijn aanvraag inschatten. De manager krijgt via het intranet de aanvraag ter goedkeuring. Hij kan goed- of afkeuren. De medewerker wordt geïnformeerd over de beslissing. Het verlof is meteen afgeboekt in het personeelsinformatiesysteem.

Verlof aanvragen wordt hierdoor een proces, personeelszaken is niet meer met verlofbriefjes bezig en de administratie is altijd bij, zonder dat andere medewerkers hiermee worden belast. Dit is een eenvoudig voorbeeld van vermindering van de administratieve lastendruk. Ook vindt er geen discussie meer plaats, omdat van een geborgd proces sprake is.

Een andere voorbeeld is de verwerking van declaraties. De kern is bouwen aan een logistieke organisatie, de medewerker betrekken in processen die alléén hij kan starten. Niet via formuliertjes het werk laten doen maar het verankeren in geautomatiseerde processen. Elke organisatie heeft

mogelijkheden om dit voor zichzelf specifiek in te vullen. De keuze voor Employee Selfservice zal leiden tot een proces dat steeds uitgebreider wordt.

Gegevens van de medewerker worden opgeslagen in het dossier van de werkgever. Dit kan consequenties hebben bij uitdiensttreding en bij moeilijke situaties waarbij de medewerker geen toegang meer heeft tot zijn dossier. Door de medewerker ook een privé-dossier te geven, waarin belangrijke documenten worden weggeschreven, zal het vertrouwen in deze werkwijze een extra impuls geven. Een “personal” dossier met extra mogelijkheden voor financieel beheer is een prachtige HR-oplossing voor moderne bedrijven. Naast oog voor het proces van de onderneming heeft de werkgever oog voor het proces van de medewerker. OPB voor beiden!



### Manager Selfservice (MSS)

Managers betrekken in de processen door hen mogelijkheden te geven om zaken zelf af te werken of te initiëren leidt tot een grote mate van efficiency. De manager hoeft niet voor allerlei zaken de personeelsafdeling in te



schakelen. Hij legt alles vast in het systeem in plaats van op een formulier en het proces doet zijn werk. Door met standaardsjablonen te werken, zoals op functieniveau, hoeft bij indiensttreding van nieuwe medewerkers de manager nauwelijks nog wat toe te voegen. De afdeling Personeelszaken is verantwoordelijk voor het sjabloon, echter de invulling wordt gedelegeerd aan de manager.

Vaak worden argumenten genoemd om dit tegen te houden. Er is geen functiescheiding, de manager zou er geen verstand van hebben of er is geen controle mogelijk. Het zijn echter alleen maar argumenten om het eigen werk in stand te houden, waar je niets mee kunt. Door Manager Selfservice kan juist een optimale functiescheiding worden gecreëerd en is een veel betere controle mogelijk dan met de papierwinkel. Het enige “vervelende” is dus dat er veel werk bij personeelszaken verdampt en de formatie omlaag kan.

### **Competentiemanagement**

Het voeren van een helder beleid voor competentie management is voor een OPB-gedreven organisatie van cruciaal belang. De vertaling van het beleid naar wat je verwacht van je medewerkers, doe je in een goed gestructureerd competentie managementsysteem, dat onderdeel moet zijn van je personeelsinformatiesysteem.

Per functietype geef je aan wat je van de medewerker verwacht in het kader van bijvoorbeeld een aantal OPB-kernpunten:

- de klant centraal stellen;
- anders zijn;
- krachtig leiderschap tonen;
- denken in standaards;
- optimaal beheren van processen;
- automatisering als kernactiviteit.

Binnen deze kernpunten geef je een duidelijke definitie en benoem je een aantal beoordelingscriteria die je met de medewerker in een functioneringsgesprek bespreekt en ieder jaar evalueert. Je formuleert dus tegelijk de taak en verwachting én een criterium voor competentie meting.

Als voorbeeld werken we de competentie “de klant centraal stellen” hieronder uit:

## **De klant centraal stellen.**

### **Definitie:**

De medewerker is zich bewust dat klanten een voorwaarde zijn voor succes. Hij herkent wensen, behoeften en belangen van zowel interne als externe klanten en handelt hiernaar. Hij geeft duidelijk grenzen aan, leeft zich in klantsituaties in, denkt in klantoplossingen en zet deze, wanneer nodig, om in activiteiten.

De kern van klantgericht werken is dat de medewerker helder aangeeft wat wel en niet kan. Daarnaast staat proactief reageren centraal. Hij...

- gedraagt zich klantgericht en niet klantafhankelijk.
- houdt de rug recht voor de organisatie.
- is duidelijk en geeft de grenzen van de mogelijkheden aan.
- weet wat er speelt bij de klant.
- zorgt voor de juiste informatie over de klant.
- is op de hoogte van de behoefte van de klant.
- faciliteert op correcte wijze de interne communicatie.
- stelt zich proactief op, klantgericht maar niet klantafhankelijk.
- doet geen beloftes die hij/zij niet kan nakomen.
- luistert naar de wensen van de klant, maar geeft duidelijkheid over de mogelijkheden.
- handelt betrouwbaar en duidelijk problemen van de klant af.
- ziet belangen in een breed perspectief en niet klantspecifiek.

Deze vaardigheden worden in vier niveaus uitgewerkt, zodat ze meetbaar worden.

Het niveau waarop beoordeeld wordt, is afhankelijk van de functie.

### **Niveau 4 - Anticiperen op mogelijke klantwensen**

- Benut bestaande en nieuwe mogelijkheden om de klant optimaal te bedienen.

- Bepaalt de grenzen van de mogelijkheden en de kaders van klantgerichtheid.
- Heeft inzicht in ontwikkelingen en trends bij soortgelijke klanten.
- Vertaalt op juiste wijze complexe uitgesproken en onuitgesproken wensen van diverse klanten naar nieuw te ontwikkelen concepten, diensten of producten en overlegt hierover met klanten.
- Verbetert de interne afstemming en samenwerking over de verschillende afdelingen heen, zodat klanten beter bediend kunnen worden.

### **Niveau 3 - Beheersen en alternatieven bieden**

- Vraagt door bij wensen van klanten en biedt passende alternatieven voor wensen aan.
- Is wanneer nodig duidelijk over de grenzen van de mogelijkheden en kaders van klantgerichtheid.
- Verplaatst zich in de positie van de klant.
- Zorgt op de hoogte te zijn van wat de klant wil.
- Betreft de klant in de ontwikkeling en verbetering van het product.
- Monitort systematisch de klanttevredenheid en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening binnen het eigen werkveld.
- 

### **Niveau 2 - Klantrelaties onderhouden en ontwikkelen**

- Verdiept zich in de concrete situatie van de klant, richt zich op verbeteringen en neemt effectieve acties om de tevredenheid van de klant te vergroten.
- Is betrokken en werkelijk geïnteresseerd in de wensen van de klant.
- Staat open voor de wensen en behoeften van interne/externe klanten.
- Deelt tijdig aanwezige kennis en ontwikkeling met de klant.
- Verplaatst zich in anderen en denkt mee.
- Verleent service, is proactief, speelt flexibel in op wensen van de klant en toetst tevredenheid.

### **Niveau 1 – Servicegericht werken**

- Is zich bewust van de klanten voor wie hij werkt.
- Reageert tijdig op problemen en vragen van de klant.
- Probeert zo goed mogelijk de wensen en behoeften van de klant te realiseren.
- Maakt duidelijke afspraken, geeft informatie en zorgt voor een goede voortzetting van de dienstverlening aan de klant.

- Formuleert de klantvraag helder en eenduidig.
- Denkt met anderen mee.
- Borgt afspraken met de klant.
- Behandelt de klant, zoals hij zelf behandeld zou willen worden.

Competentiemanagement wordt op deze manier helder toegepast en heeft grote meerwaarde voor het samen werken aan het juiste verwachtingspatroon van manager en medewerker.

Competentiemanagement borgen in het HRM-systeem door het vastleggen van beoordelingsgesprekken en/of 360° feedback van een of meerdere collega's, heeft als voordeel dat individuele afspraken en carrièrepianing beter bewaakt kunnen worden. Per functiegroep, afdeling en bedrijf heb je optimaal inzicht in het kostbaarste bezit van de onderneming: de medewerkers.

### **Salarisadministratie**

De salarisadministratie is meestal een zelfstandige afdeling binnen een bedrijf. Het is ook een zeer belangrijke afdeling, want de salarissen moeten goed en op tijd worden betaald. Opmerkelijk is dat in veel (vooral grotere) bedrijven salarisverwerking en personeelsadministratie volledig gescheiden zijn. Er loopt een grens tussen deze afdelingen en er is vaak van een verkeerde competitie sprake.

### **Salarisadministratie is een secundair proces!**

Binnen de OPB-visie is de salarisadministratie een secundair proces, het is namelijk het gevolg van andere primaire processen. Het HR-proces is hierin primair en vormt de basis voor de salarisadministratie. Omdat het één het directe gevolg is van het ander, zal duidelijk zijn dat HRM en salarisadministratie (Payroll) volledig geïntegreerd moeten zijn. Met behulp van autorisatie kan functiescheiding worden gecreëerd, echter het systeem vormt een eenheid.

In de ogen van sommige salarisadministrateurs zouden personeelsfunctionarissen geen oog hebben voor loonaspecten en daarom zouden er twee systemen naast elkaar moeten bestaan. Ook de systemen van loonserviceverwerkers zitten zo in elkaar. De loonmutaties staan vaak volledig los van het HRM-systeem of er is een (veelal gebrekkige) koppeling gemaakt. Naar onze mening is dit compleet achterhaald. Het is te betreuren

dat de traditionele loonserviceverwerkers een dergelijke visie, puur uit eigenbelang, nog promoten en verdedigen. Eén HRM/Payrollstelsel, waarmee beide disciplines - met ieder hun eigen verantwoordelijkheid - werken, is uitgangspunt binnen de OPB-visie, om de volgende redenen:

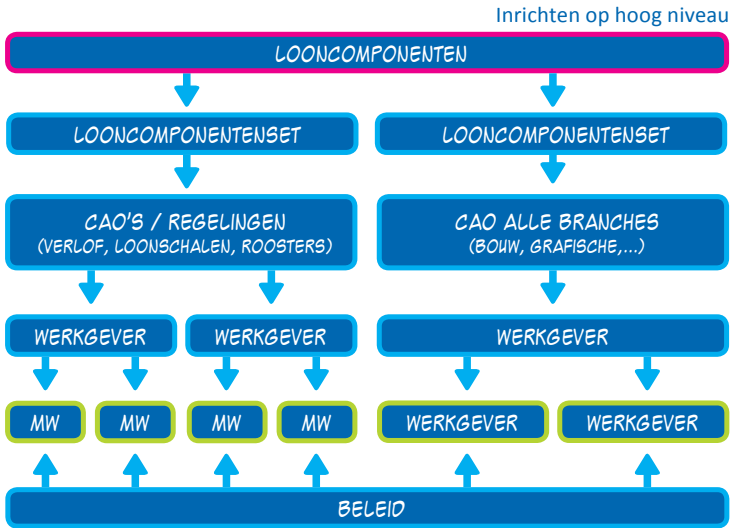
- De kwaliteit wordt hierdoor verhoogd. Immers, beiden werken in hetzelfde systeem en bouwen beide aan een goede basis.
- De administratieve lastendruk neemt enorm af. Integratie betekent eenmalige invoer van gegevens en altijd op de hoogte zijn. Bovendien is het ook over met het spel “zoek de verschillen”.
- De productiviteit wordt verhoogd. Onnodig dubbel werk verdwijnt en er zijn minder uren voor de salarisadministratie nodig. Daarnaast zijn er minder vragen en problemen, omdat het primaire HR-proces de vragen oplost.

Wat is dan nog de rol van de salarisadministratie? De salarisadministrateur krijgt - net als de boekhouder - een sturende en controlerende rol. In de meeste gevallen zal een aparte salarisadministrateur niet meer nodig zijn. Traditioneel was de salarisadministrateur “druk” met wet- en regelgeving. Dit is niet meer aan de orde. Bij een modern salarispakket levert de leverancier de wettelijke gegevens en de cao mee en onderhoudt deze. Geen gedoe over regels, de regels worden automatisch geüpdatet op het moment dat ze beschikbaar zijn. De afhankelijkheid van dé “specialist” wordt hiermee opgeheven.

### **Inrichten op hoog niveau**

Wet- en regelgeving zijn van zeer groot belang, echter voor wie? Alleen voor de salarisadministratie? Nee, natuurlijk voor de gehele organisatie! In het personeelshandboek zijn alle regelingen en de CAO opgenomen. Binnen de salarisadministratie moeten de regelingen worden geborgd, zodat steeds de juiste wordt toegepast.

Soms willen mensen je doen geloven, dat ze er zeer druk mee zijn, alsof de regels elke maand anders zijn. Het toepassen van de regels heeft naar onze mening te maken met denken op een hoger niveau. Meestal wordt gedacht vanuit de medewerker: aan een medewerker worden looncomponenten toegevoegd, die in de salarisadministratie moeten worden toegepast. Het beheren van die looncomponenten kan een grote en soms vervelende klus zijn. Bij een cao-



aanpassing moet voor alle medewerkers de looncomponent worden aangepast. Door de cao op een hoger niveau te definiëren en te laten onderhouden door de softwareleverancier en vervolgens eventuele afwijkingen op werkgevers- en/of functieniveau te onderhouden is de aanpassing eenvoudig. Deze inrichtingskeuze is voor allerlei wet- en regelgeving en eigen regels toe te passen. Het gevolg is vermindering van de beheerskosten en een kwaliteitsverhoging. Door in de regelingen ook de reserveringen op te nemen en de salarisadministratie binnen het ERP-systeem te hebben, is optimale integratie met de financiële administratie ook een feit. Je hoeft nergens meer na te denken over nog te maken boekingen. Dit is een geïntegreerd onderdeel van het loonproces.

### Tijdsafhankelijkheid

Binnen de salarisadministratie speelt de tijdsafhankelijkheid van gegevens een belangrijke rol. Wanneer gaat een cao in, wanneer wijzigt een salaris of de functie? Door alles tijdsafhankelijk vast te leggen, vindt altijd de juiste berekening plaats.

De meeste salarissystemen kennen de tijdsafhankelijke vastlegging niet of zeer beperkt, zodat er steeds oude data worden overschreven.

In combinatie met de tijdsafhankelijkheid kun je “terugwerkende kracht”-berekeningen maken. Wanneer er vandaag een nieuwe cao-afsprake gemaakt wordt, die met terugwerkende kracht twee maanden geleden ingaat, moet er

heel wat rekenwerk worden verricht om de aanpassingen te realiseren. Maar met een goed salarissysteem is ook deze aanpassing snel te doen: de cao wordt met de goede ingangsdatum ingebracht, waardoor de aan de cao-gerelateerde salarissen automatisch worden aangepast voor alle medewerkers. Het programma genereert meteen een “terugwerkende kracht”-mutatie, omdat er al twee maanden sinds de begindatum verstreken zijn. Je geeft akkoord en de zaak is geregeld.

### **Salarisadministratie nieuwe stijl**

De salarisadministratie moet anders gaan denken en werken. De processen moet volledig geautomatiseerd het werk gaan doen, een controlerende en sturende functie blijft over.

**TIP** Integreer de salarisadministratie altijd met de personeelsadministratie. Leg alle regelingen op een zo hoog mogelijk niveau en tijdsafhankelijk vast.

De salarisadministratie hoeft zich niet druk te maken om het primaire proces van vastlegging van gegevens. Dit proces is geborgd in het personeelsinformatiesysteem mede door Employee Selfservice en Manager Selfservice en de op hoog niveau vastgelegde regelingen. Alleen de variabele loonmutaties moeten nog aan het geheel worden toegevoegd. Dit kan op diverse manieren worden gerealiseerd: directe integratie met het tijdsregistratiesysteem, integratie binnen het ERP-systeem met de projecten/urenadministratie en of de processen die de medewerker of de manager zelf in gang heeft gezet. Zodra de variabele mutaties grotendeels geautomatiseerd zijn vastgelegd, kan op ieder gewenst moment per medewerker of organisatie een (proef)verloning worden gemaakt. Als de proefverloning akkoord is, kan het definitieve verloningsproces met één druk op de knop worden afgewerkt. De geautomatiseerde controles blijven van belang, maar kunnen in de salariscockpit worden vastgelegd, zodat er altijd inzicht en overzicht is. Het standenregister is wellicht het belangrijkste controlemiddel. Het brengt helder in beeld wat de verschillen zijn tussen de huidige periode en de vorige. Je hoeft dus alleen maar te kijken naar de verschillen op hoofdniveau en eventueel in te zoomen op de onderliggende mutaties. Datgene wat goed was, blijft goed. Je hoeft dus niet steeds weer opnieuw alles te controleren (zeker niet iedere salarisslip!).

In de cockpit geef je zelf aan wat je nog extra wilt controleren, bijvoorbeeld standen van inhouding van leningen en voorschotten. Net als bij de boekhouding geldt: benoem de controles en automatiseer ze.

## Serviceverwerking

In Nederland is het uitbesteden van de salarisverwerking een traditionele aangelegenheid. Het was naast de boekhouding het eerste onderdeel dat geautomatiseerd en uitbesteed werd. Bedrijven in Nederland zoals ADP en Raet doen dat al vanaf begin jaren zestig. Sinds die tijd is hun programmatuur en denkwijze weinig veranderd en geïnnoveerd. De meeste loonverwerking vindt nog steeds plaats op mainframes en met op ponskaart gebaseerde software. Kostbaar voor de eindgebruiker, weinig doorontwikkeld en vaak gebrekkige integratie met andere systemen zijn kenmerkend voor deze producten. Dit is ontstaan door de enorme verdiensten en bovenmatige marges die deze bedrijven met serviceverwerking hebben gecreëerd. De angst is groot dit te verliezen door het toepassen van moderne technologieën. Vaak wordt geprobeerd om oude wijn in nieuwe zakken te verkopen, maar dit wordt gelukkig door de opletende klant niet meer geaccepteerd.

De loonverwerkers houden ervan om moderne kreten zoals “Wij zijn SAAS-leverancier” of “Alles hangt in de Cloud” te gebruiken. Het betreft echter een modern internetjasje voor een oud systeem. Er is in dit verband sinds de jaren ‘60 weinig veranderd.

De kern is dat deze losse producten géén onderdeel vormen van een geïntegreerd ERP-systeem, waarbij zaken als Employee Selfservice en Manager Selfservice nooit zo rijk kunnen worden als binnen een ERP-systeem, waarin allerlei gerelateerde processen en informatiestromen bij elkaar komen.

Vanuit de OPB-visie heeft het uitbesteden van salarisverwerking géén toegevoegde waarde meer. Een drastische prijsverlaging, de sterke opkomst van de digitale loonstrook en alle andere digitale initiatieven vragen een andere manier van salarisverwerking.

Het uitbesteden had als voordeel dat je de loonstroken massaal door de serviceverwerker kon laten uitprinten en wellicht ook versturen. Ook printen deze bedrijven overzichten uit. Dit is door de komst van de digitale loonstroken - net als het elektronische bankafschrift - volledig aan het



verdwijnen. Vandaag de dag kun je nog kiezen voor een geprinte loonstrook, maar de massa wil zijn loonstrook bekijken via het intranet en zo nodig downloaden of beveiligd ontvangen via de e-mail of plaatsing in zijn privéportal. Geprinte overzichten of digitaal verstrekte statische overzichten zijn natuurlijk ook allang achterhaald. Je wilt gewoon ieder moment van de dag je informatie kunnen raadplegen en de actuele en historische stand kunnen zien op de manier die je zelf het prettigst vindt.

Allerlei instanties verwerken alleen nog maar digitale berichten. De tijd van papier is ook hier voorbij. Een modern en geïntegreerd salarissysteem heeft ketenintegratie met medewerkers, instanties en mogelijk andere partijen. Een losstaande salarisverwerker maakt het alleen maar lastig en onnodig duur.

Ook de serviceverwerkers zullen digitale loonstroken gaan aanbieden, maar hun toegevoegde waarde is dan tot het minimum teruggebracht. Je kunt je dan afvragen waarom je hiervoor nog betaalt.

Als bedrijf ben je altijd zelf verantwoordelijk voor de juistheid van de mutaties. Zo bereken je ook zelf de salarissen in je lokaal geïntegreerde HRM/Payroll-systeem en kan je dagelijks zien of alles correct is. Je geeft na diverse controles akkoord voor de salarisverwerking en het digitale afwerkproces is een fluitje van een cent, daar hoeft niemand meer tussen te zitten! De medewerkers worden automatisch gemaïld of raadplegen de loonstrook op het intranet of in hun eigen werkgevers onafhankelijke persoonlijke portal en de instanties krijgen automatisch de digitale berichten toegestuurd. Het einde van de traditionele salarisservice verwerker zal niet meer lang op zich laten wachten. Daarmee wordt de kwaliteit verhoogd en tegelijk worden de (directe en indirecte) kosten verlaagd.

**!** Traditionele loonserviceverwerking heeft haar langste tijd gehad.

## 4.5 Klanten

De waarde van de onderneming zit in de klanten. De klanten zorgen voor de omzet en voor de continuïteit van de onderneming. Zonder klanten ben je nergens. Hoe gaat een bedrijf met zijn klanten om? Deze vraag zal door iedereen vlot beantwoord worden: “Wij doen alles voor de klant, wij zijn klantgericht.” Het antwoord is natuurlijk goed en spreekt voor zich. De vraag is echter: weet je alles van de klant? Borg je de afspraken? Is alles van de klant op één plek raadpleegbaar? Customer Relationship Management (CRM) is een zwaar woord voor relatiebeheer. Binnen de OPB-visie is alles wat met klanten te maken heeft van enorm belang. In deze paragraaf werken we deze visie uit.

### Professionaliseer met CRM

Professionaliseer de relatie met de klanten met behulp van een CRM-systeem, dat geïntegreerd is binnen het ERP-systeem.

#### TIP

##### Uitgangspunten bij de aanschaf van een CRM-systeem:

- Maak de keuze voor een CRM-systeem niet vanuit de technische invalshoek, maar vanuit je klantvisie.
- Inventariseer de consequenties van de keuze en stel procedures op.
- Betrek de organisatie in deze keuze en dwing de naleving van de procedures af.
- Kies voor een CRM-systeem, dat geïntegreerd is met het ERP-systeem.

Na de keuze voor de professionalisering van de klantrelatie komt pas de keuze voor de techniek aan de orde. Daarbij is feitelijk maar één zaak van belang: het CRM-systeem moet binnen een ERP-systeem geïntegreerd zijn met alle andere systemen, anders bereik je het gestelde doel niet. Met een CRM-applicatie moet je met één druk op de knop inzicht hebben in:

- het klantdossier;
- de klachten;
- niet-afgewerkte zaken;
- omzet en marge;
- afgenomen producten;

- openstaande posten:
  - debiteuren;
  - crediteuren;
- projecten.

Er zijn natuurlijk meer zaken te noemen, maar het gaat om de grote lijn: CRM overstijgt het vastleggen van NAW-gegevens en het vormen van een dossier. Alle klantprocessen moeten hier samenkomen. Een van de voorwaarden voor het slagen van een CRM-project is de discipline binnen de organisatie. De meerwaarde komt snel naar voren als de organisatie breed met het systeem aan het werk gaat.

### **Organiseer processen**

Ook hier gaat het weer om de organisatie van processen waardoor de betrokkenheid en de betrouwbaarheid worden geborgd. Twee voorbeelden als illustratie:

#### **Postverwerking**

De binnengekomen post wordt op basis van vastgestelde richtlijnen verwerkt. Alle post van de klant wordt op datum gescand en in het digitale dossier van de klant opgeslagen. (Hierna kan het origineel direct de prullenbak in!) Uiteraard geldt dit ook voor de digitaal ontvangen correspondentie. Door middel van een workflow komt het betreffende gedigitaliseerde document ter afwerking of ter informatie bij een medewerker of manager terecht. Door deze werkwijze wordt het klantdossier automatisch gevoed en wordt meteen een proces in werking gezet. De status en de voortgang van de afwerking kan nu (digitaal) worden gevolgd. De organisatie gaat daardoor beter functioneren. Daarnaast zal de kwaliteit in de relatie met de klant groeien, omdat alle gegevens altijd up-to-date voor elke medewerker beschikbaar zijn.

#### **Serviceafdeling**

Een serviceafdeling wil inzicht hebben in de klantcontacten naar aantal en inhoud. Dit kan zeer eenvoudig worden gerealiseerd door het insturen van een dossieritem ten behoeve van het klantdossier. Aan het dossier-item kunnen kenmerken worden meegegeven, waardoor je bijvoorbeeld inzicht in het soort vraag krijgt. De ingestuurde items kunnen via een workflow een proces starten, waardoor de status kan worden gevolgd en meteen voor iedereen duidelijk is waarom een bepaalde actie nog niet is afgehandeld.

Het organiseren van processen heeft grote invloed op je organisatie. Er ontstaat plotseling een beeld van de hoeveelheid contacten, de inhoud en de status met betrekking tot de afwerking van zaken. Door hiermee aan het werk te gaan, zal de organisatie klantgerichter worden. Het proces zal steeds worden geoptimaliseerd, wat uiteindelijk alleen maar winst oplevert.

CRM heeft ook positieve gevolgen, omdat “het grote-verhalen-boek” dicht gaat. De “verhalen” maken plaats voor indicatoren die werkelijk aangeven wat er gaande is. Hierdoor zullen medewerkers die altijd druk waren met “allerlei” zaken, plotseling volgbaar zijn. Daarnaast is de klant volgbaar. Soms kunnen klanten een enorme belasting voor de organisatie betekenen. Dat wordt nu zichtbaar en bespreekbaar.

CRM wordt gevoed vanuit de processen, die allerlei inzichten opleveren waarmee aan optimalisatie van relaties kan worden gewerkt. Door middel van signalen kunnen medewerkers in stelling worden gebracht om actie te ondernemen. Uitgangspunt moet zijn om de kwaliteit van de totaalketen klant-organisatie continu te verbeteren. Een geïntegreerd CRM-systeem is daarbij een absolute voorwaarde.

### **Borg de waarde**

Zoals al eerder is opgemerkt: de waarde van een bedrijf wordt gevormd door de klanten. Door te werken met een geïntegreerd CRM-systeem ben je in staat deze waarde te borgen. Inzicht in het klantenbestand middels bijvoorbeeld een cockpit waaruit de ontwikkelingen blijken, zal door de organisatie als waardevol en belangrijk worden gezien. Je hebt dan altijd antwoord op onder andere de volgende vragen:

- Hoelang is deze klant al een relatie?
- Wat is de omzet, het omzetaandeel?
- Hoeveel omzet haal ik uit nieuwe klanten en uit bestaande?
- Wie zijn mijn topklanten en wie mijn toppers?
- Waar zitten je klanten? In welke regio?
- In welke branches zijn we sterk en welke niet?
- Wat is de belasting van deze klant of groep klanten voor de organisatie?
- Wat is de status van de processen?
- Hoe tevreden zijn mijn klanten?

Wanneer je op deze wijze met je klantenbestand omgaat, creëer je meerwaarde en continuïteit. Binnen de OPB-visie is een onderneming

zonder CRM een bedrijf dat zijn continuïteit onvoldoende borgt! Is het moeilijk te realiseren? Eigenlijk niet, als je maar heldere keuzes maakt en deze van de organisatie durft af te dwingen. Ook CRM heeft namelijk alles met discipline te maken.

Vraag: ben je met je huidige systeem in staat alle hierboven gestelde vragen direct te beantwoorden? Loop ze één voor één na.

## 4.6 Sales

Het automatiseren van je salesorganisatie, wat betekent dat? We bedoelen hiermee niet in eerste instantie het ordersysteem. Waar het om gaat, is hoe je de verkopers die binnen of langs de weg zitten, kunt sturen. Hoe krijg je inzicht in de activiteiten, de openstaande offertes en werkelijk grip op de verkooporganisatie?

In een salesorganisatie gebeurt veel en zijn er veel belangrijke processen. Marketinggeld wordt uitgegeven om contacten te krijgen; als er contacten ontstaan worden deze dan ook goed opgevolgd? Prospects vragen om informatie, krijgt de klant ook daadwerkelijk deze informatie en wordt er op nagebeld?

Sales kan scoren als op vragen en aankoopsignalen goed wordt ingespeeld. Meestal is een verkooporganisatie moeilijk in te passen in een structuur. Het zijn vaak de mensen met verhalen over bezoeken en wat er allemaal wordt meegemaakt. Binnen OPB is het automatiseren van de salesorganisatie echter een noodzaak. Ook hier kan heel veel bereikt worden met moderne middelen, mits duidelijke keuzen worden gemaakt en er van discipline sprake is.

### Sales Automation

Met Sales Automation (SA), het verkoopinformatiesysteem, kan het verkooptraject worden geautomatiseerd. Binnen het CRM-systeem heeft verkoop naast bestaande klanten zijn eigen domein, namelijk de prospect. Het prospectbestand kan zeer groot zijn en worden uitgebreid. Het vormt de basis voor de acties vanuit marketing en sales. Belangrijk blijft dat elke actie ook volgens de afgesproken regels wordt vastgelegd.

### Gestructureerd kansen creëren

Een verkooporganisatie heeft veel kansen om omzet te scoren, maar de kansen moeten wel worden benut. Iedere medewerker moet doordrongen zijn van de kracht van zijn bedrijf. Een voorbeeld is de medewerker van Baan die de offerteaanvraag van Boeing in zijn bureau had laten liggen zonder er op te reageren. Toen een collega deze offerte, voorzien van de tekst “te groot voor ons” vond, werd de betreffende medewerker ontslagen.

Het voorbeeld is voor elke verkooporganisatie van toepassing. Door zaken niet te structureren of teveel aan het individu over te laten, loop je een groot risico. De organisatie is dan afhankelijk van individuele mensen. Er wordt

veel geld besteed aan het in contact komen met potentiële klanten. Maar als er een contact is, worden de kansen dan wel benut?

Door een perfecte website kunnen snel en eenvoudig contacten worden gelegd. Iedere bezoeker van de website is immers een potentiële klant. Zodra hij zijn gegevens achterlaat omdat hij informatie aanvraagt, ontstaat er een daadwerkelijke kans om met elkaar om de tafel te komen. Structuur moet kansen gaan creëren. Daarvoor is een gestructureerde salesorganisatie gebouwd op Sales Automation noodzaak! Ook een geïntegreerde website binnen het ERP-systeem is hierbij van grote waarde. Maar ook hiervoor geldt: zorg dat de follow-up geautomatiseerd is, om missers te voorkomen.

### **Verkoopprocessen**

Het organiseren van processen vormt ook op de afdeling Verkoop de basis voor het succes. Een uitgewerkt voorbeeld:

Er wordt via de website documentatie aangevraagd, die de prospect direct kan downloaden en waarbij hij zelf al zijn basisgegevens vastlegt. Hierdoor heeft hij dus zichzelf als prospect in het Sales Automation-systeem aangemaakt. Ook heeft hij zelf in het systeem een dossieritem gecreëerd, waarop de Verkoop Binnendienst direct een signaal/workflow krijgt om de prospect te contacteren. Bij dit contact kan hij eventueel aanvullende gegevens van de prospect vastleggen, direct verkopen of een bezoek regelen. Bij het regelen van een bezoek, zal hij dit via dezelfde workflow automatisch delegeren naar de betreffende verkoper. Opnieuw een stap in het proces.

Het proces kan eindeloos worden herhaald. Duidelijk zal zijn dat Sales Automation workflowacties genereert die vervolgstappen van de organisatie initiëren. Er ontstaat discipline en inzicht. Je weet waar de verkooporganisatie mee bezig is en wat er allemaal in portfeuille is. De verkooporganisatie wordt hierdoor procesgestuurd en kan beter gaan scoren.

Een organisatie die met Sales Automation gaat werken, zal snel tot het inzicht komen dat er steeds meer processen zijn die omzet kunnen genereren. Denk aan een klachtenbrief. Door van de klacht een kans te maken, kun je binding

creëren en de klant vasthouden.

Vragen die op andere plaatsen in de organisatie gesteld worden, zijn ook koopsignalen. Een goede tipregeling kan ertoe leiden dat de hele organisatie gaat meedenken in de mogelijke kansen. Workflows in combinatie met signaleringen structureren het proces.

## **Forecast**

Zodra de prospect in het offertestadium is, wordt het “forecasten” van belang. Forecasten is het inschatten van je kansen voor de betreffende offerte. Het forecastpercentage en de verwachte scoringsmaand worden door de verkoper aan de offerte gekoppeld. Om een betrouwbare inschatting van de forecast te krijgen, kan met een inschattingsmodel gewerkt worden. Door een vraag- en antwoordspel kan dan de scoringskans worden berekend. Doel van het forecasten is dat de sales constant actief zijn om hun targets (budget) te realiseren. Om dat voor elkaar te krijgen moet je vooruit kijken. Verkoopprocessen zijn soms langdurig en vragen om een adequaat inzicht.

## **Inzicht in toekomstige omzet**

Als er goed met de forecastfunctionaliteit wordt gewerkt, ontstaat er inzicht in de toekomstige omzet. De afdeling Verkoop verwacht de komende maand xx te scoren, de maand daarna yy. De forecast kan bijvoorbeeld naar verkoper, naar product, branche en regio worden gerubriceerd. De forecastbesprekingen van de manager met de individuele verkoper zullen door deze werkwijze anders worden. Niet de verhalen of het buikgevoel, maar de harde cijfers zijn de basis voor het gesprek. In het digitaal dossier is alles te zien, de contacten, de offertes, de afspraken en de stadia. De verkoper zal Sales Automation steeds meer als de bron en basis gaan zien voor zijn werk. Het wordt een uitdaging de acties af te handelen en een goede forecast op te bouwen.

De forecast moet iedere maand worden bijgesteld. De nog niet gescoorde orders moeten worden doorgezet naar een volgende periode. Als de order definitief niet doorgaat, moet de reden daarvoor worden aangegeven en de naam van de concurrent die de order heeft gescoord, worden ingevuld. Ook hierdoor ontstaat weer inzicht, zodat zaken verbeterd kunnen worden.



## Offertes

Offertes dienen te zijn geïntegreerd binnen het Sales Automation/ERP systeem, zodat op gestructureerde wijze de juiste prijzen en kortingen worden aangeboden en geborgd. Niet de verkoper moet de prijzen en kortingen bepalen, maar de organisatie. Deze moet in het systeem de grenzen van de te onderhandelen marges beheren. Als dit wordt gedaan, is het proces van order tot factuur óók een automatisch proces, zodra de klant zijn akkoord heeft gegeven.

## Provisieregelingen

Binnen Sales Automation worden ook de provisieregelingen voor de salesmedewerkers vastgelegd. Deze integratie met de werkelijk afgesloten orders, voorkomt iedere discussie en leidt integraal keurig netjes tot een automatische loonmutatie. Weer een proces onder controle!

Ondernemingsprocesbeheer is voor de verkooporganisatie van zeer groot belang. Er kan meer uit medewerkers en uit prospects worden gehaald en er ontstaat een optimaal inzicht.

- ! Sales Automation is OPB, omdat het borgen en volgen van de processen tot resultaat leidt en tot een betere basis van de onderneming!

## 4.7 Marketing

Hoe kun je een marketingafdeling automatiseren? Kan je ook hier processen vormen? Bedrijven geven veel geld uit aan marketingactiviteiten. Je wilt dan ook graag inzicht hebben of de investering rendabel is. Is het mogelijk om er achter te komen welke acties het meest effectief zijn? Welke markten en doelgroepen zijn het interessantst? Je wilt een objectief beeld hebben van de prestaties van de marketingafdeling. Graag wil je de OPB-principes van denken en sturen vanuit de processen ook voor marketing laten gelden. Gelukkig is dit ook mogelijk!

Processen formeren en deze processen hun werk laten doen binnen en buiten de organisatie is ook hier de sleutel tot het succes. In marketing kun je alles meetbaar en te volgen maken, mits je bereid bent om in en vanuit processen te denken.

### **ERP, CRM, SA en Financieel vormen de basis**

Als een organisatie met CRM, Sales Automation en Financieel binnen een ERP-systeem werkt, ontstaat voor de afdeling Marketing een enorm potentieel. De bestaande klanten en alle suspects en prospects zijn voor de marketingafdeling potentiële omzetbrengers. De marketingafdeling kan vanuit de systemen goede analyses maken en precies bepalen welke klanten of klantgroepen interessant zijn om te benaderen. ‘Schietsen met scherp’ zou je dit kunnen noemen. Door goede analyses kan de ruimte worden bepaald en heel gericht actie worden gevoerd. Ook kan de marktpositie duidelijk in kaart worden gebracht in aantallen en percentages. Je krijgt duidelijkheid hoe je ervoor staat in een bepaalde branche of bij een bepaalde doelgroep. En bovenal wat je targets en doelstellingen op hoog niveau en in detail zijn. Deel klanten in naar grootte van (verwachte) omzet en potentie, kies voor de methodiek om steeds weer te analyseren hoe zich dit ontwikkelt. Allemaal zaken die je in een goed CRM en Sales Automation-systeem kunt vastleggen en volgen. Stel je doelstellingen vast en stuur hier op.

De marketingafdeling moet budgetverantwoordelijk zijn en dit optimaal beheren. Zo worden alle verplichtingen en kosten geïntegreerd vastgelegd op de marketingactiviteiten en campagnes. Inkoopfacturen worden via de workflow door de marketingafdeling toegewezen aan de juiste activiteit en/of campagne en verplichting. Hier hoeft geen boekhouder meer aan te pas te komen.

## Campagnes

Marketingacties moeten procesmatig worden aangepakt. Gebruik een campagnemodule waarin de actie wordt gepland en begroot en waarin je vastlegt uit welke stappen de actie zal bestaan voor welke suspects, prospects en/of relaties. Elke campagne wordt uniek vastgelegd, waardoor alle vervolgacties door verkoop of marketing te herleiden zijn naar deze campagne. Er is gedurende het proces inzicht in de kosten van de campagne, het aantal afspraken, het aantal spontane reacties, de uitstaande offertebedragen en de gescoorde orders.

Door goed gebruik te maken van het ERP-systeem, met name de onderdelen CRM, SA en Financieel, kan marketing optimaal zijn werk doen. Analyses en cockpits ondersteunen het marketingbeleid uitstekend bij het maken van keuzes. Die keuzes werden vroeger vaak op gevoel gemaakt. De marketingafdeling zorgt voor zoveel mogelijk transparantie naar de organisatie, zodat het belang van marketing bij een ieder leeft!

## Website

Internet wordt steeds belangrijker bij het genereren van leads. Een goede website die leadgenererend is, is voorwaarde voor succes. Integratie van de website met de systemen van de onderneming of nog beter, een website onderdeel laten zijn van het ERP-systeem, is optimale procesintegratie. Het proces start bij de suspect, prospect of klant die contact zoekt. Dit contact moet onmiddellijk worden doorgeleid en worden opgevolgd door de processen van de onderneming. De website creëert veel acties die moeten worden opgevolgd en die relatief weinig geld kosten. Soms hoor je van ondernemingen dat het maar lastig is om alle vragen op te volgen en dat het verstikkend kan werken in de onderneming. Als dit goed wordt georganiseerd en vooral geautomatiseerd via workflows en processen, is dit echter niet zo. De website is de basis om contacten te leggen, maar tegenwoordig óók om contacten te onderhouden. Deze basis leidt tot veel succes! OPB dus!

Internet zelf geeft ook veel informatie. Statistieken van o.a. Google kunnen je inzicht geven in het gedrag van de internetgebruikers. Deze informatie kan worden gebruikt om de website en de posities waarop je herkenbaar wilt zijn constant te verbeteren.

## Social media

Door social media is de wereld kleiner geworden. Consumenten communiceren wat ze willen via het eigen medium. Social media hebben revoluties gecreëerd en tot politieke omwentelingen geleid.

Nieuwe media hebben ook invloed op bedrijven en producten. Een negatieve campagne kan leiden tot de ondergang van een bedrijf. Het volgen van wat er over je merk en concurrenten wordt gezegd in de nieuwe media moet tot de marketingstrategie van de onderneming behoren. Het verspreiden van positieve informatie, die bijvoorbeeld ook op je website staat, via social media kan het bereik van de informatie enorm vergroten. Het kan tot gevolg hebben dat er leads ontstaan uit onverwachte hoek. Ook positief ingrijpen op negatieve berichten kan tot kansen leiden voor de onderneming.

De marketingafdeling heeft hiernaast ook een zeer belangrijke taak om datgene wat er over de organisatie via social media wordt verspreid in de gaten te houden, te bewaken en er actie op te ondernemen.

## De marketingcockpit

De afdeling Marketing heeft haar eigen cockpit waarin informatie vanuit de processen wordt opgenomen. Sterkte-, zwakte- en vergelijkingsanalyses binnen de doelgroepen en branches zijn niet iets wat je eens in de tien jaar onderzoekt, maar permanent en actueel geborgde gegevens.

Vaak wordt verkondigd dat je niet weet wat je voor je marketinggeld terugkrijgt. Dit is onzin, het tegendeel is waar, als je het goed organiseert. De processen geven informatie over hoe en waar is gescoord en geven uiteindelijk ook de orderwaarde aan die is ontstaan. In de marketingcockpit neem je, volledig geautomatiseerd, de doelstelling en de realisaties op. Zo wordt de marketingafdeling niet de afdeling van de “gebakken lucht”, maar een afdeling van doelstellingen, concrete cijfers en resultaten!

## 4.8 Projecten

Het voeren van een projectenadministratie is geen eenvoudige zaak. In de kern moet het proces worden opgedeeld in ‘asperges’ om eenvoudig te creëren: vanuit deze eenvoud moet naar het proces worden gekeken. Een projectenadministratie inrichten is voor dienstverleners en bijvoorbeeld aannemers een logische zaak, maar binnen de visie van Ondernemingsprocesbeheer moet de projectenadministratie steeds als een geïntegreerd onderdeel van de financiële huishouding worden gezien. Concreet betekent dit dat de uren die vaak de belangrijkste en duurste grondstof van de onderneming vormen, integraal kunnen en moeten worden gevolgd. Weten waar de grondstof aan is uitgegeven en met elkaar werken aan het verhogen van de effectiviteit is het werken met “projecten” zoals dat binnen OPB moet!

### Breedte van projecten

Met een projectenadministratie kun je uren en kosten boeken en kan de voortgang van het project in financiële zin worden gemeten. Veel uren-schrijvers werken met projecten, maar dan vaak als een subsysteem.

**!** Als de projectenadministratie onderdeel is van het ERP-systeem, zijn er veel meer mogelijkheden om “project-denken” in bedrijven toe te passen.

Elke onderneming maakt uren. In de ene onderneming worden de uren direct toegerekend aan klanten, projecten of producten, in de andere doet men er niets mee. De loonkosten vormen meestal de hoogste kostenpost van de onderneming. Als het gaat om een productieve afdeling, dan is er bijna altijd een beeld van de uren en normen. De productiviteit op het laagste niveau wordt in het algemeen wel gevolgd.

### Inzicht in uren

Meestal worden niet alle uren op alle afdelingen gevolgd. Eigenlijk is dat vreemd. Uren zijn immers de belangrijkste grondstof van de onderneming. Toch worden ze vaak klakkeloos ingezet. Vooral de indirecte uren kunnen in ondernemingen snel toenemen, terwijl er geen inzicht is waaraan de uren worden besteed. De economische groei aan het begin van deze eeuw heeft nauwelijks productiviteitsgroei laten zien, zelfs de loonquote per

eenheidsproduct heeft zich nauwelijks positief ontwikkeld. Dit tast de concurrentiepositie aan. Met de belangrijkste grondstof “uren” zou veel zorgvuldiger moeten worden omgegaan. Vaak gaan de uren zomaar het “magazijn” uit! OPB biedt hiervoor een oplossing.

### **Integraal uren registreren**

Medewerkers zien uren schrijven soms als een bedreiging. Men voelt zich gecontroleerd. Maar waarom moet een productiemedewerker klokken, terwijl de boekhouder en de salarisadministrateur niets hoeven vast te leggen? De keuze voor de integrale benadering lijkt vreemd, maar zal binnen de kortste keren tot een enorme drive in de onderneming leiden. Je moet wel consequent zijn: ook de directie, de controller en de boekhouder moeten hun uren vastleggen.

Nu ontstaat inzicht in het grondstoffenverbruik en kan worden gesleuteld aan de inzet. Er kunnen concrete doelstellingen met betrekking tot de groei worden geformuleerd. Omzetgroei wordt in resultaatgroei omgezet en de arbeidsproductiviteit is blijvend onder controle. Omdat de projectenadministratie wordt geïntegreerd binnen één ERP-systeem ontstaan ook andere grote voordelen. De meer- en minder-uren voor de salarisadministratie zijn beschikbaar. Maar ook afspraken die voor een project worden gemaakt, zijn in het dossier beschikbaar. De complete stand van zaken van het project is zichtbaar.

### **Eenvoudig**

De inrichting van de projectenadministratie moet eenvoudig zijn. Denk niet dat bij een zeer complexe inrichting de kwaliteit toeneemt. Het tegenovergestelde is vaak het geval. Beperk de urengroepen en -soorten. Bepaal wel de projectverantwoordelijkheden, zodat er dynamiek in het proces ontstaat.

Aan de uren kunnen tarieven worden gekoppeld. Voor de doorberekening aan klanten is dit natuurlijk een absolute noodzaak. Voor intern gebruik is dit een eigen keuze. Daarnaast kunnen op het project ook kosten en goederen worden geboekt. Dit kan vanuit de financiële administratie gebeuren.

**!** Ook bij de projectenadministratie vormt het primaire proces de basis: de werkwijze vaststellen, het systeem inrichten en de discipline vormgeven. De rest is secundair.

## Voorcalculatie: afdwingen van resultaat

De voorcalculatie vormt de basis van een project. De voorcalculatie kan op basis van een offerte worden samengesteld. Een klant tekent bijvoorbeeld een offerte voor de plaatsing van een dakkapel. De offerte wordt integraal in het project gezet, waardoor de voorcalculatie nu de norm is geworden. In de breedte kan er echter nog een andere voorcalculatie worden gemaakt.

De urenrekening van de gehele organisatie kan als voorcalculatie worden ingezet. Je bepaalt op deze manier van tevoren welke productieve uren je per medewerker, per afdeling en per business unit verwacht. Ook de indirecte uren vallen hier onder.

**I** Doelstellen, Vaststellen en Verantwoordelijk stellen = DV2! De basis voor rendement.

## Doelen stellen

Bedrijven investeren enorm in automatisering. Dit kost veel geld en daar moet wat tegenover staan. In de praktijk blijkt echter dat de besparingen er niet uitkomen en dus de meerwaarde van de investering wordt betwijfeld. De automatiseerder krijgt dan de “aap”. Het systeem deugt niet, het kost te veel, de mensen hebben er moeite mee...

De meerwaarde komt er echter alleen uit als je van te voren doelstellingen neerzet en deze consequent nastreeft. In de praktijk komen wij zeer veel mensen tegen die uit angst voor de eigen positie processen blokkeren. Goed leiderschap presenteert dit echter als een kans, enthousiasmeert de nieuwe rol en maakt daarmee meerwaarde mogelijk. Dit geldt overigens voor alle interne projecten. Stel doelen en verzilver de meerwaarde.

**TIP**

### Meerwaarde creëren

Projecten zijn zeer snel opgezet. Maar het concreet maken en vormen van meerwaarde is een kwestie van leidinggeven. Stel daarom doelen, leg deze in de voorcalculatie vast en dwing resultaat af.

## Bepaal je winst

Als je de voorcalculatie consequent beschikbaar hebt en bijhoudt als referentie, is het mogelijk om de forecast voor de komende maand

inzichtelijk te maken. Op basis van de geboekte afspraken is duidelijk of alle medewerkers productief zijn en of de interne projecten op schema liggen. Winst maken is dan een zaak van vooruit kijken en plannen. Een projectleider kan zijn team optimaal inzetten, omdat hij de voorcalculatie als basis heeft en feitelijk vooraf zijn winst kan bepalen.

Binnen een consultancybedrijf is de voorcalculatie de basis voor het rendement. De indirecte uren goed begroten en de afspraken vastzetten, betekent een hoge score qua productiviteit. Dit wordt niet achteraf bepaald, maar vooraf!

## TIP

Calculeer je winst van te voren

Bepaal je resultaat vooraf en stuur tijdens het proces slechts bij.

## Nacalculatie

De nacalculatie is een kwestie van uren en materialen boeken. Vanuit de financiële administratie kunnen kosten en materialen worden geboekt. De uren zal de medewerker zelf moeten boeken, dit is een kwestie van discipline. Het boeken van uren kan sterk worden vereenvoudigd door de combinatie medewerker en projecten als combinatie vast te houden. Het systeem is zelflerend waardoor het boeken van de regels eenvoudig en snel te realiseren is.

Als met een geïntegreerde voorcalculatie wordt gewerkt, is het boeken van uren niet meer dan het bevestigen en corrigeren van deze voorcalculatie en worden de verschillen onmiddellijk zichtbaar. Na het controleren van de nacalculatie kan de facturatie plaatsvinden. Eventueel kan naar





onderhanden werk worden geboekt. Ook hierbij geldt weer: benoem de controles en automatiseer deze. Een projectleider moet in zijn cockpit kunnen vaststellen of zijn medewerkers hun uren hebben geboekt. Tevens kan door verschillende verbandcontroles de juistheid van gegevens worden vastgesteld. De nacalculatie moet een efficiënt proces zijn dat secundair is. Vastleggen, controleren en klaar.

## Resultaatgerichtheid

Het geheel van de voor- en nacalculatie levert een schat aan informatie op. Over de gehele organisatie kan je zien of de arbeidsproductiviteit zich goed ontwikkelt en of de overhead niet is gegroeid. Op projectniveau is inzicht in de uitloop van projecten en kun je zien of er mogelijk verliezen of extra winsten aankomen. Per team, per businessunit en per medewerker kan informatie worden gegenereerd.

- ! Als de structuur van de projectenadministratie goed is, krijgt de organisatie dynamiek. Resultaatgerichtheid krijgt vorm.

Als je medewerkers bij de uitkomsten betreft en verantwoordelijkheid geeft, zal een proces ontstaan van betrokkenheid en groei. Een medewerker die een norm heeft en zijn uitkomst ziet, beschikt feitelijk over zijn eigen resultatenrekening en gaat hiermee aan het werk. De organisatie gaat hierdoor leven en wordt resultaatgerichter.

**TIP** Het werken met een geautomatiseerde projectenadministratie is een noodzaak voor elke onderneming en betekent beheer van de duurste grondstof: de uren van de medewerkers!

## 4.9 Logistiek

Het woord logistiek is tot nu toe in elk hoofdstuk gevallen. Steeds weer komt het uitgangspunt terug: “Maak van je organisatie een logistieke organisatie door processen te formeren”. We praten dan met name over de logistiek van gegevens en informatie. Er is echter ook een logistieke tak binnen een bedrijf die daadwerkelijk met goederenbewegingen te maken heeft. Goedereninkoop, -verkoop, magazijn en transport zijn bewegingen waarover veel te vertellen valt. In deze paragraaf wordt de OPB-visie met betrekking tot deze vorm van logistiek uitgewerkt. Een basisvisie die per bedrijf kan worden uitgebouwd.

### Logistieke standaards

Denken in standaards is één van de succesfactoren binnen het bedrijf. Niet steeds het wiel uitvinden, maar telkens je eigen succes kopiëren en de standaard altijd blijven oppoetsen. Binnen logistieke processen is het denken in standaards de basis voor een solide, resultaatgerichte organisatie. Dit moet heel ver gaan, eigenlijk allesomvattend zijn. Deze standaards kunnen met behulp van IT worden verankerd.

**TIP** Nadenken over de logistiek betekent in de eerste plaats nadenken over welke standaards kunnen worden gecreëerd in het kader van OPB. Op basis van de standaards kunnen primaire en secundaire processen worden gevormd. Als processen secundair worden, ontstaat er een automaat; de basis voor productiviteitsgroei.

Een goed beheer van de basisgegevens van processen is daarbij van essentieel belang:

- artikelgegevens
- inkooprijzen
- verkoopprijzen
- magazijnen
- besteleenheden
- routes

De standaards vormen het primaire proces van de onderneming en het sturingsmechanisme dat binnen de processen worden toegepast. De standaards zijn het hoogste niveau waarover goed moet worden nagedacht en waar de dagelijkse organisatie vanaf moet blijven. Omdat in standaards wordt gedacht, zal het muteren van de basisgegevens steeds zeer goed moeten worden geautoriseerd. Wildgroei in leveranciers of artikelen betekent slechts toevoegen van kosten. Omdat Logistiek een geïntegreerd geheel vormt met Financieel, CRM en Projecten ligt er al een solide basis. Aan de relaties kan je logistieke kenmerken toevoegen, die ook weer uit standaardcomponenten kunnen bestaan.

Wellicht zal in je bedrijf worden opgemerkt dat dit niet goed is voor de klant. Er zijn medewerkers die denken en zeggen dat je alles voor de klant moet doen. Het tegendeel is waar. Zowel de klant als de leverancier heeft daar geen baat bij. Er ontstaat dan een vorm van klantafhankelijkheid die slecht is. Elke partij heeft baat bij continuïteit en dit kan pas ontstaan als de operatie kwalitatief goed is en er voor beide partijen van een rendabele situatie sprake is. We gaven eerder al aan dat klantgerichtheid iets heel anders is dan klantafhankelijkheid.

! Binnen de standaards wordt klantgerichtheid geborgd en  
 • klantafhankelijkheid uitgebannen.

## Inkoopproces

De inkoop van goederen en andere zaken kan perfect worden geautomatiseerd. Deze automatisering levert veel inzicht en voordeel op. Zo kan je binnen de standaard de volgende zaken vastleggen:

- de leveranciers en welke artikelen daar worden gekocht;
- de inkooprijzen;
- de magazijnen;
- de minimale voorraad.

De software kan op basis van de voorraadstand, de orders of de te verwachten orders een bestelvoorstel doen. Het bestelvoorstel wordt geaccordeerd en elektronisch naar de leveranciers gezonden. Er wordt automatisch een verplichting geboekt. Als de goederen zijn ontvangen, roept de magazijnmeester de bestelling op, controleert op volledigheid en boekt alleen

nog maar de eventuele verschillen. De magazijnvoorraad wordt automatisch bijgewerkt en er ontstaat een verplichting in de vorm van de te ontvangen factuur. De factuur wordt vervolgens vergeleken met de openstaande verplichting. Door de verplichting te accorderen, wordt automatisch de boeking naar de crediteurenadministratie gemaakt. Het proces is eenvoudig, omdat er standaards zijn gevormd en het systeem het eigenlijke werk doet. Er wordt een keten van acties gevormd (workflowgestuurd), waarin slechts moet worden gecorrigeerd of bevestigd. Voorwaarde is dat iedereen in de keten gedisciplineerd meewerkt. Als de magazijnmeester de goederenontvangst niet boekt of de administratie denkt de facturen beter handmatig te kunnen boeken, wordt de keten verbroken en ontstaat administratieve lastendruk en meer kans op fouten. De geautomatiseerde inkoop is op brede schaal mogelijk. Naast minder rompslomp ontstaat er inzicht in welke goederen bij welke leveranciers zijn gekocht tegen welke prijzen. Met dit inzicht kan een proces van optimalisatie worden gestart.

**TIP**

#### Check het “anders zijn”

Automatiseer de inkoop binnen een geïntegreerd ERP-systeem, waardoor de administratieve lastendruk minder wordt en je aan inkoopoptimalisatie kunt werken.

## Verkoopproces

Voor verkoop van goederen is hetzelfde proces als bij inkoop van toepassing. De standaards moeten leiden tot een verankerd proces. Het proces bestaat uit:

- offerte
- order
- factuur

Bij de verkoop komen er extra elementen bij, zoals de route waarlangs de goederen moeten worden vervoerd. Omdat de transportkosten - in een bedrijf dat goederen levert - een elementair onderdeel vormen, is ook hier het advies: pas het in een standaard. Ga niet onnodig rijden, dwing discipline af, werk met minimumorders. De klant opvoeden is in het belang van beide partijen en leidt tot wederzijds voordeel en tevredenheid.



**Duidelijk zijn = klantgericht zijn!**

## Proactief

De afwerking van klachten en nabestellingen kost veel geld. Een goed inzicht in het proces kan een mogelijke fout verklaren. Deze fouten zou je echter zelf moeten constateren en proactief moeten oplossen. Zelf het initiatief nemen, de keten beheersen, betekent namelijk kwaliteitsverbetering en minder kosten. Voor nabestellingen zal je extra kosten in rekening moeten brengen. Deze bestellingen vormen namelijk een onderbreking van het normale proces.

Binnen de OPB-visie moet al tijdens het boeken van de order het resultaat zichtbaar worden. Als er van een offertetraject sprake is, moet in deze fase al de winst zichtbaar worden gemaakt. Als in- en verkoopprijzen en logistieke kosten bekend zijn, is het orderresultaat één druk op de knop. Door het orderresultaat in het proces te integreren, kan bij de boeking van de order al aan optimalisatie worden gewerkt, bijvoorbeeld door de verkoop van artikelen met een goed rendement te stimuleren.

Het afwerken van het verkoopproces is dus een keten waarin een minimum aan werk zit. Als de keten consequent wordt gevolgd en geautomatiseerd controles worden uitgevoerd, is het proces één druk op de knop.

## Internet

Internet biedt grote mogelijkheden als het gaat om het creëren van omzet en het vastleggen van orders bij de bron: de klant. Elke onderneming moet nadenken over het beleid met betrekking tot internet. Internet inzetten betekent kansen creëren en werk laten verdampen. De strategische keuze moet in de organisatie worden afgedwongen: Internet is de basis. In de praktijk voeren medewerkers nogal wat mitsen en maren aan die vooral te maken hebben met het in stand houden van het eigen vaak traditionele werk. Besef daarbij dat een alternatief voor internet vaak leidt tot grote kwetsbaarheid en achterstand ten opzichte van de concurrent. De keuze voor internet moet een geïntegreerde keuze zijn, dat wil zeggen: front- en backoffice moeten binnen het ERP-systeem een eenheid vormen.

## Heldere keuze

Een order die via internet is binnengekomen handmatig invoeren, leidt alleen maar tot fouten. Door orders per fax, e-mail en telefoon te accepteren,

maak je een chaos van je organisatie. Maak daarom een heldere keuze voor ordervastlegging uitsluitend digitaal (dus via de website). Laat dit compleet geïntegreerd werken met het ERP-systeem. Dus géén losse webshop die aan de achterkant nog allerlei “overklopwerk” creëert. Zowel klanten als medewerkers maken van dezelfde functionaliteit gebruik, waardoor ook kosten kunnen worden gesaneerd. Leid je klanten op en bouw de andere kanalen gewoon af. Opnieuw: laat werk verdampen.

### **Optimalisatie**

Extra service, zoals een voorstel voor een standaardorder op basis van het verleden of het zichtbaar maken van de marge voor de klant, is mogelijk. Als de klant bij het aanmaken van de order al aan margeoptimalisatie werkt, werkt hij indirect aan de marge van de leverancier. Aan artikelen met een goede marge wordt immers door beide partijen goed verdiend?

De backoffice zal bij het gebruik van internet op een andere wijze moeten worden georganiseerd. Het proces moet worden bewaakt en waar nodig moet actie worden ondernomen. Als klanten niet bestellen, te weinig bestellen of plotseling erg veel bestellen, moet er een beoordeling plaatsvinden.

- ! Internet moet het enige kanaal zijn voor de vastlegging van orders.
- Hoeveel voordeel dit brengt, hangt af van de keuzes die je zelf maakt.

## 4.10 Documentenbeheer

Het laatste proces dat we als voorbeeld van OPB bespreken is documentenbeheer. Het beheer van documenten en dossiers is in elke onderneming van wezenlijk belang. Hoe borg je interne en externe afspraken? Hoe stel je procedures vast? Hoe kan je belangrijke documenten op een eenvoudige manier toegankelijk houden? Binnen Ondernemingsprocesbeheer is het elimineren van de papierwinkel en het borgen van informatie een speerpunt. Goede borging leidt tot een schatkamer van informatie die toegankelijk is voor iedereen die daartoe is geautoriseerd.

### Afspraken en structuur

Eigenlijk is het heel eenvoudig: maak goede afspraken en zet die in een structuur. De praktijk is echter vaak anders. Medewerkers vinden papier veilig en komen daar maar moeilijk vanaf. Een heldere keuze moet de hekken in één klap dicht zetten. De post wordt gescand en daarna direct vernietigd en komt dus alleen nog in digitale vorm via een workflow naar de medewerkers toe. De keuze is radicaal, maar de enige weg tot succes.

Binnen de organisatie moeten afspraken worden gemaakt wie welke informatie moet hebben en wie welke brieven behandelt. Door heldere workflows te maken, wordt het beheer eenvoudig. De workflows vormen de basis voor de route en wie, welke acties moet ondernemen. In principe kan alles op deze manier worden verwerkt: brieven, verslagen, memo's en vakantiekaarten.

### Intranet de enige oplossing

Via het intranet kan het hele proces worden verankerd. In voorgaande hoofdstukken is al over workflows, signaleringen en procesbevestigingen gesproken. Binnen de OPB-visie is het intranet een geïntegreerd onderdeel binnen het ERP-systeem, zodat dit de persoonlijke actielijst van elke medewerker bevat. Daarnaast is het een portal om allerlei zaken op te zoeken of te raadplegen. Omdat het intranet is geïntegreerd, kan ook informatie uit HRM, CRM, Financieel, Logistiek en Projecten worden geraadpleegd. Via het intranet komen alle processen voor de individuele werknemer samen.

Omdat binnen de processen alle stappen worden gelogd, is controle op elk niveau mogelijk. Ook kunnen geautomatiseerde controles worden gebouwd. De interne organisatie wordt hierdoor versterkt en de basis voor certificeringen (ISO) en accountantscontrole verbeterd. Alles is immers terug te vinden, elke processtap kan worden achterhaald. Dit is een hele verbetering ten opzichte van de oude paraaf die je soms niet eens kon lezen!

**!** Het intranet vormt de basis voor documenten- en procesbeheer.

### Persoonlijke actielijst

Een voorbeeld van een to-do-lijst van een individuele medewerker, via het intranet:

- Collega Jansen is vandaag jarig.
- Er is een order gescoord door J. Kok van € 45.000 bij de Groot BV.
- Het contract voor leaseauto Opel 24-ZKB-12 loopt over 14 dagen af.
- Handel bijgevoegde brief van Willemsen BV af.
- Bijgaande brief van Jacobs NV ter beoordeling.
- Bijgaande brief van TLK BV ter kennisgeving.
- De reiskostenvergoeding is per heden aangepast (zie bijlage).
- Accordeer bijgaande factuur van ABC Investment.

Door steeds volgens de actielijst te werken, wordt er aan procesvoortgang gewerkt. Acties worden afgewerkt, signalen worden geraadpleegd en opgevolgd. Documentatie wordt gestructureerd gelezen, al of niet verplicht. Bijlages zijn direct zichtbaar. Naast de persoonlijke actielijst is een gestructureerd archief met de handboeken, documenten en verslagen beschikbaar. Omdat de klantdossiers ook via het intranet toegankelijk zijn, is ook dit dossier voor de geautoriseerd medewerkers beschikbaar.

**TIP**

Maak gebruik van een geïntegreerd intranet en organiseer je documentenbeheer op deze manier procesmatig.

### Ketens verbinden

Verbind ook als het gaat om documenten of dossiers de keten met de klant. In de klantportal documenten beschikbaar stellen voor de klant leidt tot optimale transparantie en creëert wederzijdse duidelijkheid. Wees niet bang om informatie te delen, de keten wordt er namelijk alleen maar “rijker” van!



## **Centraal beheer**

De basis van een intranet is dat alle gegevens op een centrale server staan (lokaal of in de Cloud) en dus vanaf één plaats worden beheerd. Alle informatie wordt maar éénmalig opgeslagen. Hierdoor zijn bijvoorbeeld handboeken altijd up-to-date te houden. Een wijziging wordt via het intranet gemeld en de medewerker geeft (al of niet verplicht) aan dat hij de wijziging of aanvulling heeft gelezen. Documenten staan dus niet meer op lokale pc's, maar worden centraal en procesmatig beheerd. Niemand hoeft zelf meer kopietjes te maken of zijn eigen archief te creëren en te onderhouden.

Een ander groot voordeel van een intranet is de bereikbaarheid: op de zaak, vanaf de werkplek thuis, bij de klant en op je vakantieadres kun je alle gegevens benaderen en raadplegen. Met een modern geïntegreerd ERP-systeem is dit ook op alle devices zoals pc, tablet en mobiel mogelijk.

## 4.11 Managen van bedrijfsprocessen

In de eerdere paragrafen van dit hoofdstuk hebben we de noodzaak van het vormen van processen op verschillende afdelingen en niveaus beschreven. Maar wat doe je er vervolgens mee en hoe haal je er meer rendement uit? Inzichtelijke rapportages zijn daarvoor noodzakelijk.



Ondanks alle systemen is er nog steeds in veel bedrijven sprake van niet-adequaat rapporteren. Wij halen een publicatie aan:

*“Ondanks de steeds bredere toepassing van geïntegreerde ERP-systemen blijkt nog altijd dat het merendeel van de Nederlandse ondernemingen gekenmerkt wordt door een IT-architectuur die op een bord spaghetti lijkt. Bovendien is de inhoud van de interne verslaggeving onvoldoende toegespitst op de behoefte van het operationele management en kost het afstemmen van informatie uit allerlei verschillende administraties en systemen zoveel tijd, dat de inhoud van de verslaggeving achterhaald is op het moment dat zij wordt gerapporteerd. Nog steeds wordt veel tijd verspild aan discussies over de juistheid van de opgeleverde informatie. Al deze ontwikkelingen zijn des te schrijnender gezien de geweldige investeringen en inspanningen die gepleegd zijn voor de implementatie van executive information systems, ERP-pakketten en intelligente rapportagesystemen.”*

Dit is helaas vaak de situatie in bedrijven. De crisis heeft ook laten zien dat plotseling bedrijven door het ijs zakten, omdat men niet wist waar men stond. Zelfs grote banken bleken hun zaken niet op orde te hebben en kenden de eigen verplichtingen niet.

De oorzaak van de slechte rapportages ligt niet in het rapporteren op zich, maar in het ontbreken van een goede basis. Als de keuze wordt gemaakt voor integratie en een procesgeorganiseerde aanpak, is inzicht en een adequate rapportage een logisch gevolg. Dat vraagt echter wel om lef en om daadkracht. Heilige huisjes moeten om en er moet een heldere visie zijn. Niet de ERP-systemen zijn de oorzaak van de slechte rapportages, maar de bedrijven zelf en de managers die hun werk beschermen of belangrijk willen zijn.

### **Rapporteren is organiseren**

Rapporteren is organiseren. Door te kiezen voor de OPB-visie heb je de basis al gelegd. Denk vanuit standaards, vorm processen die uit primaire en secundaire delen bestaan en integreer ze. Het rapportageproces is dan ook een secundair proces: als de basis goed is, dan is rapporteren een logisch gevolg.

### **Juiste rapportage**

Een belangrijke oorzaak van de discussie over de kwaliteit van rapporten is het feit dat er te veel buiten de systemen om wordt gerapporteerd. Excel is vaak de basis voor analyses en rapporten en dat doet men dan buiten de systemen om. Ook het ontbreken van echte integratie van gegevens is een oorzaak van kwalitatief slechte rapportages. De inhoud van interne rapportages komt vaak niet aan de orde, omdat het proces strandt in de discussie over de juistheid. Het blijft steken bij “zoek de verschillen”.

Als je werkt volgens de OPB-visie is de rapportage altijd goed en wordt de discussie over de juistheid niet meer gevoerd. Worden er dan geen fouten meer gemaakt? Mocht er een onjuistheid zijn, dan zit dat in het proces en niet in de rapportage. Waar het om gaat, is de juiste inhoudelijk bespreking te voeren en de verankering in het geheel te zien.

## Breed rapporteren

Rapporteren moet een breed begrip zijn in organisaties. Niet alleen materiële zaken, maar ook immateriële zaken moeten gerapporteerd worden. De voortgang van het proces van klachtenafhandeling is misschien wel belangrijker dan de debiteurenstand. Bij het organiseren van rapportages moeten alle facetten worden belicht. De cijfers, maar vooral ook de voortgang van het proces.

Traditioneel maakt de boekhouder een begroting, een maandrapportage en een jaarrekening. Het is vaak bloed, zweet en tranen om de papieren rapporten gereed te krijgen. Rapporteren doe je echter niet in dikke rapporten waarover heel interessant kan worden gedaan, maar in cockpits waarin steeds de actuele informatie staat. Het moment van rapporteren wordt niet meer door de boekhouder bepaald maar ligt verankerd in de systemen. Er is op ieder moment inzicht in de processen en de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) van de onderneming.

## Rust in de organisatie

Voor alle disciplines wil je de juiste dagelijkse stuurinformatie hebben. Iedere afdeling wil dus zijn eigen cockpits hebben (Sales, Marketing, Support, Productie, Financiën en Personeelszaken). Door alle antwoorden op de vragen uit de organisatie te structureren, borg je deze in cockpits. En zodra er een nieuwe relevante vraag uit de organisatie komt, voeg je het antwoord weer aan de betreffende cockpit toe. Door openheid te geven en zoveel mogelijk op ieder niveau cockpitinformatie beschikbaar te stellen, is altijd iedereen geïnformeerd en in grote mate betrokken. Ook hoeft niemand meer iets aan een ander te vragen, want de informatie is altijd direct beschikbaar. Dit creëert een enorme rust in de organisatie.

## Het niveau onder de cijfers

Het rapporteren van cijfers blijft belangrijk: zowel intern als extern moeten betrouwbare cijfers worden gepubliceerd, daar is geen enkele discussie over. Belangrijker is om het verhaal achter de cijfers boven tafel te krijgen en zo beter te kunnen anticiperen op de toekomst. Als de processen gevolgd kunnen worden, is het mogelijk om de financiële uitkomsten veel eerder te voorspellen. Traditioneel wordt gestuurd op de financiële uitkomst. Deze is echter het gevolg van processen. Als het verhaal achter de cijfers begrepen en beïnvloed kan worden, is proces- en resultaatbeheersing mogelijk.

**TIP****Anticipeer op de toekomst!**

Wat is het belangrijkste?

- De omzet uit de projectenadministratie rapporteren is eenvoudig, maar...  
vanuit de voorcalculatie het toekomstige resultaat boven tafel halen, is belangrijker.
- De daadwerkelijk geboekte verkoopomzet rapporteren is geweldig, maar...  
inzicht in de forecast is misschien wel belangrijker, omdat daar de toekomstige resultaten van afhankelijk zijn.
- De voorziening ten behoeve van debiteuren is belangrijk, maar...  
de voorziening ten behoeve van de openstaande klachten is misschien nog belangrijker, omdat daar de verliezen van de toekomst in zitten.

**Toekomstgericht**

Dit zijn slechts voorbeelden die voor elk bedrijf nader zijn in te vullen. OPB is rapporteren, maar vooral de resultaatparameters volgen waardoor een beter beeld naar de toekomst kan worden gemaakt. De boekhouder die de periode afsluit, geeft eigenlijk de periodescijfers vrij.

Vanuit de periodescijfers geautomatiseerd het jaar “dichtflexen”, is andere koek. Als management de cijfers bespreken, is een goede zaak: je kijkt samen achterom en trekt je conclusies. Samen naar de “flex” kijken, deze aanpassen en de noodzakelijke maatregelen nemen, brengt het bedrijf verder en leidt tot optimale resultaatbeheersing.

“Je kunt wat je wilt” is het parool en dat doe je niet door discussies over de juistheid van cijfers, maar door samen actief aan de slag te gaan!

- ! Modern rapporteren is geautomatiseerd vooruit kijken; steeds een forecast van de haalbare uitkomst laten zien.

**Controlling**

De functie van een controller is in het cijfermatige proces van een onderneming van groot belang. De controller analyseert en rapporteert.

De oude situatie: De gegevens die door de verschillende afdelingen geproduceerd worden, worden naar Excel gebracht, waar vervolgens de analyse plaatsvindt.

Binnen de OPB-visie is dit absoluut fout. De controller moet verantwoordelijk zijn voor de geïntegreerde rapportages en analyses in het ERP-systeem. Alle analyses moeten dan ook worden geautomatiseerd. Daarvoor kan gerust Excel worden gebruikt, echter alléén geïntegreerd binnen het ERP-systeem. Het gevolg is dat de analyse niet maandelijks na veel vijven en zessen beschikbaar is, maar dat de analyse ieder moment ('ongoing') beschikbaar is en steeds de actuele stand van zaken weergeeft. Er kan eerder worden ingrepen en bijgestuurd. Optimaliseren wordt een continue aangelegenheid. Evalueren verandert van summatief (na afloop, met als doel te oordelen) naar formatief (tijdens het proces, met als doel te sturen).

## TIP

### Kijk vooruit, niet achteruit

Management- en directievergaderingen zullen veranderen. Er hoeven geen pakken papier te worden besproken en uitgelegd. De beamer (of de iPad) wordt aangezet en de cijfers worden doorgesproken. Hierbij wordt geanticipeerd op de toekomst door de voortgang van de processen en de resultaatparameters te volgen.

## Nieuwe controllersfunctie

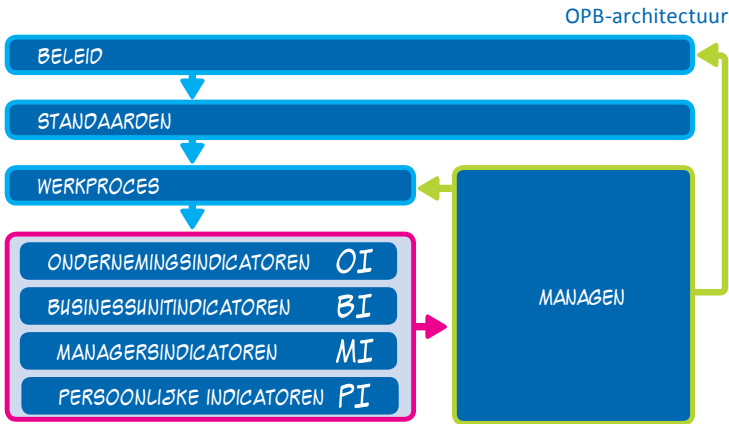
De controller heeft nu minder uren nodig, omdat er een proces van zijn werkzaamheden is gemaakt. Groei van arbeidsproductiviteit en vermindering van de administratieve lastendruk is hiervan het gevolg.

Een nieuw werkgebied voor de controller is het zichtbaar maken en rapporteren van faalkosten. De prestaties van de onderneming worden vaak sterk beïnvloed door deze kosten, terwijl ze niet zichtbaar zijn. De faalkosten kunnen met behulp van de rapportages worden gedestilleerd en procesmatig (via o.a. signaleringen) worden gerapporteerd.

Een moderne onderneming heeft zijn eigen ratio's. Het gaat hier niet alleen om de oude begrippen als solvabiliteit en rentabiliteit op het eigen vermogen, maar om nieuw geformuleerde ratio's, zoals de forecastratio van de afdeling Sales of de voorcalculatieratio van de afdeling Consultancy. Vernieuw deze begrippen en geef daar als controller vorm aan. De medewerkers hebben behoefte aan eenvoudige platte spiegels.

## Cockpit-denken

In paragraaf 2.10 is het “cockpit-denken” al genoemd als kernbegrip van Ondernemingsprocesbeheer. Het zal inmiddels duidelijk zijn waar wij naartoe willen: rapportages in de vorm van cockpits voor de hele organisatie. De OPB-structuur is als volgt:



## OPB-architectuur

Een cockpit geeft actueel inzicht in de prestaties van een medewerker, een afdeling of het gehele bedrijf. Dit kan van alles zijn: cijfers, voortgang van het proces, openstaande zaken en forecast. Feitelijk bepaal je zelf wat erin komt. Iedere medewerker moet op zijn eigen niveau zijn eigen prestaties kennen en toetsen. Dit is de basis voor optimalisatie van de bedrijfsresultaten.

De persoonlijke cockpit van een verkoper bevat bijvoorbeeld:

- gerealiseerde omzet ten opzichte van de begroting;
- forecast voor de komende vier maanden ten opzichte de begroting;
- openstaande acties;
- verloren orders + redenen;
- aantal gebrachte bezoeken ten opzichte van de norm;
- aantal dagen verlof;
- verzuimdagen;
- ratio's (kengetallen).

De consultant ziet in zijn persoonlijke cockpit:

- declarabele uren ten opzichte van de norm;
- niet-declarabele uren ten opzichte van de norm;
- gerealiseerde omzet;
- faalkosten;
- aantal klachten;
- onderhanden projecten;
- projecten in relatie tot voorcalculatie;
- aantal dagen verlof;
- ratio's.

Dit zijn slechts twee voorbeelden. Waar het om gaat, is dat je medewerkers optimaal betreft bij het resultaat van de onderneming. Als een consultant na het boeken van zijn uren zijn cockpit opstart en zijn persoonlijke prestaties ziet, gaan de cijfers leven; er zit plotseling een medewerker achter de computer. Dit geldt voor alle medewerkers, op elk niveau: maak de prestatie-indicatoren inzichtelijk!

- Het resultaat van de onderneming gaat omhoog, als de medewerker
- die het resultaat moet maken, direct in het proces wordt betrokken.

### **Uitkomst managen**

Met Ondernemingsprocesbeheer organiseer je de uitkomst, ben je proactief met de bedrijfsuitkomsten bezig en probeer je die positief te beïnvloeden. Om aan OPB vorm te geven zullen ook het management en de directie hun rol moeten aanpassen. Proces- en resultaatbeheersing direct vanuit de systemen vormt de basis van het leidinggeven. Dat betekent dat je niet gaat wachten op een lijstje van de boekhouder of een analyse van de controller, maar zelf het systeem in gaat en dagelijks cockpits raadpleegt. In de praktijk betekent dit een aanpassing van de mentaliteit. Het systeem moet op het hoogste niveau gedragen worden. Het management en de directie geven een goed voorbeeld en dat wordt gevolgd.

Vaak wordt gedacht dat je technisch geschoold moet zijn om dit te kunnen. Dit is echter niet waar. Je moet alleen de organisatie kennen en weten wat een cockpit is. Dit is eenvoudig te leren. De consequentie is dat de actuele stand van zaken altijd voorhanden is en dat je niet hoeft te wachten op een functionaris die nog van alles moet doen alvorens zijn rapportage te lezen is.



Wees niet bang om informatie te delen. Medewerkers worden vaak dom gehouden omdat men bang is dat de concurrent over informatie gaat beschikken. Transparant zijn creëert echter meerwaarde; het vergroot namelijk de betrokkenheid van de hele organisatie. Interessantdoenerij met cijfers of andere bedrijfsuitkomsten leidt slechts tot desinteresse van de medewerkers. Binnen OPB wordt uitgegaan van volledige transparantie, dan kan namelijk iedereen zijn eigen uitkomsten managen!

- ! Door de uitkomst te managen, komt de doelstelling dichtbij en liggen
- resultaatratio's onder voortdurende aandacht van iedereen.



### De accountant

De accountantscontrole is voor ondernemingen belangrijk. De controle moet echter binnen het proces worden ingepast. Het is onbegrijpelijk dat middelgrote bedrijven vaak na een half jaar de cijfers van het voorgaande jaar nog niet op orde hebben en dat de accountant met andere cijfers komt

dan het management heeft gehad. Je lost dit alleen maar op door een goede relatie met de accountant aan te gaan, waarin OPB centraal staat. Geef aan wat je als organisatie wilt en laat de accountant hierin participeren. Om rust in de organisatie te hebben, moet het oude jaar eind januari zijn afgewerkt. De focus kan dan weer naar de toekomst worden gelegd.

De kosten voor de accountant zullen bij toepassing van OPB afnemen. De administratie is inzichtelijk en geïntegreerd. Het zoeken van verschillen is voorbij en er is een schat aan informatie beschikbaar. Een probleem vormt het feit dat alles digitaal is en men bij de controle graag een stapel papier doorwerkt. Dit is echter een kwestie van tijd. De accountants van de toekomst zullen juist de digitale data doorwerken, omdat daarin de feiten liggen. Een moderne accountant krijgt toegang tot de systemen, bouwt daarin zijn controles en is feitelijk “altijd” aanwezig.

We hebben in dit hoofdstuk een aantal kernprocessen uitgelegd, als voorbeeld van hoe OPB kan worden toegepast. Bedenk dat het uiteindelijk gaat om de achterliggende gedachte: werk laten verdampen door zoveel mogelijk bedrijfsactiviteiten te zien als logistiek, en deze onder te brengen in processen. Probeer de processen toe te passen op je eigen organisatie.

Maak van elke administratieve organisatie een logistieke organisatie, laat werk verdampen. Zelfs rapporteren kan een OPB-automaat worden.





# 5

## Case: AFAS als voorbeeld OPB-bedrijf

Een goed spreekwoord zegt: practice is what you preach! Theoretische voorbeelden zijn uiteraard altijd de makkelijkste, maar de praktijk laat de werkelijkheid zien. Voorbeelden die uitsluitend gaan over andere bedrijven zullen nooit optimale diepgang geven. Daarom zetten wij in dit hoofdstuk de praktijktoepassing van OPB in ons eigen bedrijf uiteen. Op basis van de OPB-pijlers uit hoofdstuk 1, geven wij u inzicht hoe OPB bij AFAS werkt:

1. Wie is AFAS en waarin wil zij anders zijn, wat is haar missie, wat zijn de gemaakte keuzes en wat zijn de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen?
2. Hoe is AFAS georganiseerd? Hoe past zij krachtig leiderschap toe en hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden geregeld?
3. Hoe stelt AFAS de klant centraal?
4. Hoe wordt gedacht en gewerkt volgens standaards?
5. Hoe is de algemene werkwijze, de administratieve organisatie (AO) en het beheren van de processen georganiseerd?
6. Hoe geeft AFAS vorm aan ICT als kernactiviteit?

AFAS werkt uiteraard met de door haarzelf ontwikkelde software die zij ook aan haar klanten verkoopt. AFAS heeft die software 'AFAS Profit' genoemd. Het is een ERP-systeem waarin alles geïntegreerd met elkaar samenwerkt. In dit hoofdstuk praten wij over de verschillende onderdelen van dit totaalsysteem en hoe AFAS daarmee werkt. Als we praten over AFAS Insite, AFAS Outsite of over CRM etc., dan zijn dit dus altijd geïntegreerde onderdelen van AFAS Profit.

De productstrategie van AFAS



## 5.1 Anders zijn

### Wie is AFAS en hoe wil AFAS anders zijn?

AFAS is een softwarebedrijf met meer dan 300 medewerkers, gespecialiseerd in het ontwikkelen, ondersteunen en vermarkten van administratieve, schaalbare en flexibele software voor het brede bedrijfsleven, de accountancymarkt, de overheid, de zorg en het onderwijs. Binnen één geïntegreerd ERP-systeem biedt AFAS hooggekwalificeerde oplossingen voor logistieke, financiële, fiscale, personele, projectmatige, intranet- en internettoepassingen.

AFAS kan een onderneming volledig automatiseren met behulp van één geïntegreerd ERP-systeem. Daarnaast kunnen losse deeloplossingen ook uitstekend worden toegepast. AFAS brengt haar software als standaardpakket op de markt. Dit doet zij voor meer dan 10.000 bedrijven uit verschillende branches. Om de software zo goed mogelijk te kunnen laten werken en vooral te laten renderen, verleent AFAS opleidingen, consultancy en support.

AFAS is op 1 april 1996 verzelfstandigd door een management buy-out uit Getronics. Deze verzelfstandigde businessunit kwam oorspronkelijk voort uit RAET, ARC en Centraal Beheer Automatisering (CBA). AFAS startte met 48 medewerkers, 4.200 klanten en diverse losse DOS- en AS/400-producten.

### **De missie van AFAS**

Vanaf 1996 heeft AFAS een duidelijke missie neergezet, waar sindsdien niet van afgeweken is:

*Het ontwikkelen, verkopen en ondersteunen van één geïntegreerde, schaalbare administratieve totaaloplossing die aansluit bij de vraag vanuit de markt.*

De verzelfstandiging betekende het maken van nieuwe keuzes en vooral het snel creëren van een eigen cultuur. Op dat moment was de term OPB nog niet bedacht, maar werd er wel een duidelijke structuur gekozen voor het nieuwe bedrijf.

De verzelfstandiging betekende ook het kunnen realiseren van een droom.

*“De droom om klanten optimaal te kunnen ondersteunen met een compleet, standaard, flexibel en geïntegreerd softwaresysteem, gebaseerd op een perfecte technische architectuur”.*

Aan deze droom heeft de leiding vanaf de start zeer gedreven vorm gegeven; de missie draagt hieraan continu bij.

Het meetersen van het verleden is niet altijd eenvoudig. De verleiding om van je missie en visie af te stappen is altijd groot. Klanten willen je overtuigen dat je op de bestaande (oude) producten moet blijven investeren, medewerkers klampen zich vast aan datgene waar ze op dat moment goed in zijn: specialist en onmisbaar. Zij worden vaak gedreven door angst voor het onbekende, de toekomst! Zo ook binnen AFAS. Er moesten keuzes gemaakt worden. Die helder gemaakte nieuwe keuzes maakten specialisten die werkten bij de oude businessunit plotseling misbaar. Die lijn is consequent doorgezet.

Dit betekent voor AFAS dat nu 72% van de oorspronkelijke medewerkers niet meer in dienst is. Dit gebeurde vooral in de eerste twee jaar toen 42% van de mensen zich niet kon vinden in de nieuwe bedrijfsvorm. Het bewust maken van de eigen verantwoordelijkheid, het gezamenlijk de mouwen opstropen en ervoor gaan, was voor velen teveel gevraagd. Door dit snelle verloop kreeg AFAS de mogelijkheid en ruimte voor het versneld inzetten van nieuwe veelal jonge enthousiaste medewerkers.

Dit proces werd extra gestimuleerd door het openen van een vestiging in Amsterdam, waarin alleen met studenten werd gewerkt. Omgaan met nieuwe technologieën en andere denkwijzen werden daar zonder enig voorbehoud en vooroordeel in de praktijk gebracht. AFAS Amsterdam is na drie jaar geïntegreerd in de vestiging in Leusden en heeft de vernieuwing sterk gestimuleerd.

**TIP**

Jonge mensen kunnen makkelijker vernieuwing aanjagen doordat ze niet historisch belast zijn. Ons advies: haal studenten binnen uw organisatie!

De samenwerking tussen jong en oud heeft binnen de productontwikkeling vele voordelen opgeleverd. Waar oudere medewerkers hebben gezorgd voor stabiliteit in de AFAS-producten, hebben de jongeren er een innovatief en creatief product van gemaakt. Vandaag de dag wordt er nog steeds veel met studenten gewerkt. Ze vinden vaak hun verdere toekomst in de AFAS-organisatie.

AFAS kende vanaf de oprichting een continue sterke groei, met een gemiddelde jaarlijkse omzetstijging van 18% en een resultaatgroei van gemiddeld 25%. Deze groei betekende dat al drie jaar later een tweede vestiging op korte afstand van de bestaande, werd geopend. De tweede vestiging hield zich hoofdzakelijk bezig met personele systemen, dit gebeurde onder leiding van een apart managementteam.

Dit was geen ideale situatie. In plaats van één bedrijf ontstonden er twee bedrijven met twee culturen. Na drie jaar is dit daadkrachtig de nek omgedraaid en werden beide bedrijven van de een op de andere dag door één managementteam aangestuurd.

In deze periode heeft AFAS ook nog een korte fusie gehad met administratiekantoor Marshoek. Dit was door verschillen in cultuur en een

ander businessmodel een foutieve keuze die dan ook binnen 2 jaar weer ongedaan werd gemaakt. De les hierin is: “fouten maken mag, maar herstel ze wel zo snel mogelijk”.

De handicap van twee vestigingen werd pas vier jaar later opgelost door aankoop van grond en het realiseren van een nieuwe droom: een volledig nieuw pand waarin de onderscheidende visie ook kon worden uitgedragen.

In 2006, 10 jaar na oprichting, betrok AFAS haar nieuwe gebouw. Een gebouw met veel glas waar transparantie de boventoon voert. De belangrijkste doelstelling is dat iedereen (klant, prospect, leverancier en medewerker) zich hier direct moet thuis voelen. En dat het anders moet zijn dan bij andere bedrijven. Dit doel werd bereikt door de kleurstelling van het meubilair, digitale informatieschermen door het hele gebouw, volledige domotica - waarmee je van achter de pc licht, beeld, geluid en lamellen kunt besturen -, professionele opleidings- en demolokalen, een geïntegreerd toprestaurant, verrast worden op het toilet, digitale receptionisten en als slagroom op het toetje: een eigen theater met 285 zitplaatsen.

### **Een theater voor klanten**

De AFAS-klanten zijn steeds meer volledige ERP-gebruikers. Dit betekent dat nagenoeg iedere medewerker van een klant met de software van AFAS in aanraking komt. Om alle medewerkers goed te kunnen informeren en het draagvlak van een dergelijke implementatie te vergroten, biedt AFAS met haar theater een unieke mogelijkheid dit te realiseren. Aan het einde van de dag worden de medewerkers van de klant met een bus opgehaald en bij AFAS ontvangen, krijgen ze een heerlijk diner in het restaurant en gaan dan het theater in. Daar vertelt de eigen directie waarom er voor AFAS is gekozen en wat de voordelen zijn. Eigen medewerkers en AFAS-medewerkers geven er presentaties en demonstraties van het product. Dit is een van de belangrijkste redenen waarom AFAS gekozen heeft voor een eigen theater: communicatie met en voor de klanten.

Het theater is een waar succes te noemen. Naast deze sessies zijn er inspraaksessies waar de klanten via een professioneel stelsysteem hun belangrijkste wensen kunnen aangeven. Ook het AFAS Gala wordt hier georganiseerd: de AFAS-klanten die het meest optimaal met de software van AFAS werken, worden hier in het zonnetje gezet. In november worden hier de AFAS Open-dagen gehouden, waar alle klanten worden geïnformeerd



over wat er het afgelopen jaar ontwikkeld is en wat ze in de toekomst kunnen verwachten. Ook zijn er diverse themasessies voor klanten en medewerkers. Doordat AFAS entertainment ook belangrijk vindt, zorgt ze ervoor dat de meeste sessies worden opgeluisterd door bekende en wat minder bekende artiesten.

Het theater was binnen kantoor nieuwbouw een gek idee en compleet “anders”. Het heeft AFAS een enorme meerwaarde gegeven, wat de klant enorm aanspreekt. Met doortastend en helder leiderschap, anders zijn dan anderen en niet afwijken van de missie, kreeg AFAS haar eigen cultuur.

## TIP

Het meeste waarmee je bezig bent, is historisch bepaald en dat kan je slechts moeizaam beïnvloeden en veranderen. Vanuit een positieve grondhouding, met bezieling, duidelijkheid en ongetemd enthousiasme, ben je in staat om datgene wat historisch is bepaald, te beïnvloeden en te veranderen, maar nooit te wissen.

## Duidelijke keuzes

Het voordeel van het maken van duidelijke keuzes is, dat je geen energie hoeft te stoppen in datgene waarvoor je niet hebt gekozen. Vanaf de verzelfstandiging is er direct een aantal duidelijke keuzes gemaakt. De kracht van goed leiderschap is om deze keuzes niet continu ter discussie te stellen, maar erin te geloven en ze na te streven. Al te vaak worden keuzes door anderen ter discussie gesteld om zich erachter te kunnen verschuilen en met andere dingen bezig te zijn dan het bereiken van de gestelde doelen. Het management moet de keuzes dragen en voortdurend vertalen naar de achterban.

Waar heeft AFAS ”ja” tegen gezegd?

- We zijn een softwarebedrijf.
- We maken standaardsoftware gebaseerd op onze missie.
- We maken software op basis van onze eigen efficiënte en kosteneffectieve architectuur (ANTA).
- We maken software op basis van standaardisatie.
- We ontwikkelen software op Cloud- en webtechnologie.
- We ontwikkelen software voor servers, pc's, tablets (iPad) en pda's.
- We ontwikkelen software op het Microsoft-serverplatform (Windows Server).

- We adopteren zo snel mogelijk nieuwe Microsoft-technologie.
- We ondersteunen voor de database alleen MS SQL server.
- We integreren de software met Microsoft Excel, Word en Exchange.
- We leveren onze software zowel on premise (lokaal bij de klant) als ook in de Cloud via AFAS Online.
- We leveren alleen diensten die gelieerd zijn aan onze software.

Waar heeft AFAS "nee" tegen gezegd:

- We leveren géén hardware.
- We maken géén maatwerk.
- We ondersteunen géén AS/400, Unix, Linux, Novell, Nintendo, etc.
- We ondersteunen géén andere databases zoals: dBase, DB2, FoxPro, ColdFusion, FileMaker Pro, MySQL, Oracle, Sybase, Progress, Ingres, etc.
- We integreren niet met WordPerfect, StarOffice, Lotus Notes, etc.
- We leveren géén business consultancy.

Deze keuzes hebben er vooral voor gezorgd dat er voor onze medewerkers en onze klanten duidelijkheid is over datgene wat AFAS WEL doet, maar ook over wat ze NIET doet.

### **Wat is hiervan nu bottom-line (uiteindelijk) de winst?**

- Sterke verbetering van de productiviteit (kostenbesparing):
  - Weinig tot géén verkopers meer over de vloer die producten aan ons willen slijten.
  - Geen interne vergaderingen en discussies over onderwerpen die niet direct van invloed zijn op onze business.
  - De eigen salesmedewerkers zijn helder naar de klant en nemen vragen zoals "kunt u ook Oracle ondersteunen?" niet meer mee terug naar de organisatie. Als de klant dit niet acceptabel vindt, kan de verkoper het gesprek afronden en direct naar de volgende prospect gaan.
  - De medewerkers doen geen onderzoek meer naar allerlei andere oplossingen, gereedschappen en middelen. We zijn alleen gefocust op datgene waarmee we direct omzet genereren.
  - Er worden géén overbodige opleidingen gevolgd. Ontwikkelaars werken binnen één ontwikkelomgeving. Ze kunnen zich hier volledig in bekwamen.

- We zijn niet meer afhankelijk van individuele ontwikkelaars, waardoor we ontwikkelcapaciteit inzetten waar het voor de business noodzakelijk is.
- Deze keuze genereert meer omzet. De klant weet helder en duidelijk waar hij aan toe is en vindt het een pré dat AFAS deze keuzes heeft gemaakt. Dit heeft mede geleid tot behoud van de bestaande klanten en een versnelde groei van nieuwe klanten en dus omzet!
- De eigen manier van software ontwikkelen - volgens de ANTA-architectuur - zorgt ervoor dat we sneller nieuwe functionaliteit op de markt kunnen brengen. De meeromzet die dit genereert, zit zowel in de softwarelicenties als ook in de aanvullende dienstverlening (opleidingen en consultancy).

### **Microsoft, Google en Apple**

AFAS heeft een duidelijke keuze gemaakt voor het Microsoft-platform. Doel was niet om Bill Gates rijker te laten worden, maar om de markt de beste oplossing te geven en om het uiterste te bereiken als het gaat om optimale integratie en functionaliteit voor de eindgebruiker. Daarnaast is het Microsoft-platform wereldwijd het breedst verspreid.

De afgelopen jaren hebben zich gekenmerkt door de opkomst van Google en Apple. Met name als gevolg van de doorbraak van de tablets en het veranderde gebruik van de mobiele telefoons (PDA's), heeft AFAS de keuzes uitgebreid naar Cloud- en webtechnologie, tablets en mobiele ontwikkelingen. De client kan hiermee een webclient zijn waardoor ERP nog breder en op iedere device beschikbaar is. Microsoft blijft hierbij het serverplatform.

### **De AFAS-strategie**

De strategie van AFAS bestaat uit het uitvoeren van de missie conform de gemaakte keuzes in combinatie met de doelstellingen. We kennen algemene doelstellingen, meerjarendoelstellingen en jaardoelstellingen. De algemene doelstellingen zijn nauwelijks aan verandering onderhevig en vormen de kerndoelstellingen van het bedrijf.

## Algemene doelstellingen van AFAS

- Plezier in het werk voor alle medewerkers.
- Transparantie in organisatie en communicatie.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).
- Trendsetter zijn.
- De doelstellingen met een optimaal rendement behalen.
- Alle medewerkers (inclusief directie en RvB) kennen onze producten.
- Kennis bij de medewerkers continu optimaliseren.
- Medewerkers willen graag bij AFAS werken.
- Optimale samenwerking tussen afdelingen: vrienden maken.
- Optimale samenwerking met relaties: vrienden maken.
- Missie en keuzes uitvoeren.
- Uniek zijn ten opzichte van de concurrent.
- Op alle gebieden topkwaliteit leveren.
- Kwalitatief marktleiderschap.

De meeste algemene doelstellingen spreken voor zich. Wij willen er twee uitlichten: transparantie en MVO.

### Transparant in organisatie en communicatie

Transparantie bij AFAS betekent dat iedere medewerker hetzelfde verhaal vertelt, dezelfde visie deelt en weet wat het beleid is. Dit kunnen ze overbrengen op de klanten, familie en vrienden. Dit komt door de open communicatie binnen de organisatie. Via het intranet (AFAS Insite) wordt iedereen met grote regelmaat geïnformeerd over allerlei zaken, veranderingen en wijzigingen. Via cockpits hebben de medewerkers inzicht in hun eigen afdeling maar ook in andere afdelingen.

Iedere week is er vrijdagmiddag een zogenaamd “Officieus Café”. Daar delen medewerkers en leidinggevendenden de belangrijkste zaken van de afgelopen week met alle aanwezige medewerkers. Eenmaal per maand wordt er in het eigen theater een officiële bijeenkomst gehouden waar alle medewerkers worden geïnformeerd over onder andere de cijfers van de afgelopen periode en wat de organisatie nog te doen staat. Ook wordt hier lief en leed gedeeld. De mens staat centraal.

Transparantie voor de relaties van AFAS wordt aan beide kanten als zeer belangrijk ervaren. Zo hebben de relaties via hun klantportal (AFAS OutSite) volledig inzicht in hun eigen dossier. Een rijk dossier waar alle contacten zoals telefoon, correspondentie, incidenten, portalcontacten en implementatievoortgang inzichtelijk zijn. Via inspraaksessies stelt AFAS de klanten in de gelegenheid om hun wensen kenbaar te maken en te delen met andere gebruikers. De jaarlijkse AFAS Open dagen zorgen ervoor dat de klant wordt geïnformeerd over alles wat er ontwikkeld is en nog ontwikkeld wordt.

### **Financiële openheid**

Wat betreft de financiële huishouding en totaalverantwoording heeft AFAS al jarenlang een transparant beleid. Ook al is het bedrijf niet beursgenoteerd, het presenteert wel een jaarverslag op dit niveau. Ieder jaar is het jaarverslag vanaf de 2e week van januari beschikbaar. Dit is een heldere opdracht voor de interne administratie en de accountant. AFAS wil snel klaar zijn met het verleden en zich zo snel mogelijk richten op heden en toekomst. De heldere en uitvoerige verslaglegging heeft AFAS ook publiciteit gegeven. Zo zijn de jaarverslagen de afgelopen jaren diverse malen genomineerd voor het meeste transparante jaarverslag van Nederland. Winnaar werd AFAS in 2008 en 2009. Het jaarverslag van 2010 werd beloond met een derde plek.

Dat ook het jaarverslag in zijn traditionele vorm aan het einde van zijn houdbaarheid komt, heeft AFAS geïnspireerd om als eerste bedrijf het jaarverslag vanaf 2011 alleen nog via een website, namelijk [jaarverslag.afas.nl](http://jaarverslag.afas.nl) te publiceren. De extra mogelijkheden zoals het toevoegen van filmpjes en interviews met medewerkers en directieleden, geeft een nog diepere beleving. Weer een stap verder in de digitale communicatie en optimale transparantie.

Klanten maken een keuze om met AFAS zaken te doen en zijn voor hun bedrijfsvoering afhankelijk van de ERP-oplossing. Klanten hebben daarom het recht om volledig geïnformeerd te worden over het bedrijf. De openheid heeft uiteindelijk ook geleid tot echte marketing: de boodschap is voor vele klanten een bron van inspiratie!

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

AFAS wil een bijdrage leveren aan verantwoord en duurzaam ondernemen in de breedste zin van het woord. Om hieraan vorm te geven is in eerste instantie een beleidsvisie met als titel “Verantwoord verder” geschreven. Het geformuleerde beleid voegt een dimensie toe aan AFAS die duurzaamheid, kwaliteit, respect, openheid en eenvoud uitstraalt! AFAS gaat niet voor dure woorden maar voor praktisch en simpel. AFAS wil echt verantwoord verder! We hebben deze visie in onze software verwerkt, zoals uitgebreid beschreven in het begin van het eerste hoofdstuk. AFAS geeft op diezelfde vier onderdelen in de eigen organisatie invulling aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen:

- medewerkers
- relaties
- milieu
- maatschappij



## Medewerkers en MVO

### *Een gezonde balans*

Medewerkers hebben een waardevolle en gewaardeerde rol bij AFAS. We komen daarom de wederzijdse afspraken na, en we hebben belangstelling voor het leven van medewerkers.

### *Waarderen*

Samen kiezen we voor een relatie die leidt tot werkplezier en een maximaal resultaat voor de klant. Bij disfunctioneren van de medewerker is het zaak snel duidelijkheid te geven en naar een gepaste oplossing te zoeken.

### *Gezondheid stimuleren*

Het ziekteverzuim blijft bij AFAS op hetzelfde lage peil. Het beleid is gericht op gezond leven in combinatie met preventieve maatregelen. Stoppen met roken, gezonde broodjes, een positieve werkomgeving en een fitnessruimte zijn enkele instrumenten die dit stimuleren.

### *Werk en privé in balans houden*

Overwerk wordt binnen AFAS niet bevorderd. Medewerkers moeten binnen de normale werktijden hun werk kunnen doen. Meer werk betekent niet méér uren werken, maar het werk slimmer inrichten. Ook is het belangrijk dat alle vakantiedagen ieder jaar worden opgenomen. Medewerkers moeten voldoende afstand van het werk nemen om fris te blijven.

De mogelijkheden voor Het Nieuwe Werken zijn uitgebreid. Alle faciliteiten zijn aanwezig om ook thuis optimaal te kunnen werken.

### *Reizen verminderen*

Een andere manier om werk en privé in balans te houden is de vermindering van het reizen. Er mag niet meer dan 40.000 km per jaar gereden worden. Enkele medewerkers die boven dit aantal komen, zijn gestimuleerd om op een andere manier te reizen (trein; NS Business Card) of om meer vanuit huis te werken. Gemiddeld is het km verbruik met 7% gedaald; dit is binnen AFAS goed voor een besparing van 500.000 autokilometers! Daarvan profiteert niet alleen de winst, maar veel meer nog het milieu.

### *Kennis en kunde*

AFAS kijkt naar de kennis en kunde van een medewerker. We zoeken naar een evenwichtig personeelsbestand. De deur staat altijd open voor allochtone Nederlanders. Nu vertegenwoordigen zij circa 2% van het medewerkersbestand. Dat moet groeien naar tenminste 5%.

### *Elimineren van onnodig werk*

De vraag die voortdurend centraal staat is: hoe kan werkdruk worden teruggedrongen met behulp van automatisering? Aan alle medewerkers

worden hiervoor initiatieven gevraagd. Het laten verdampen van werk houdt ons continu bezig.

## **Relaties en MVO**

Ook richting de relaties draagt AFAS de MVO-boodschap uit. De IT-sector kan hieraan bijdragen door het optimaliseren van de infrastructuur. Belangrijker nog is dat IT kan zorgen voor innovaties om de CO2-uitstoot te beperken: door organisaties anders te laten werken, medewerkers minder te laten reizen, minder kantoorruimte te gebruiken, minder papier te verbruiken en onnodig werk te laten verdampen.

AFAS inspireert de relaties om uitingen zo veel mogelijk digitaal te doen. Crediteuren worden gestimuleerd om digitaal aan AFAS te factureren. De facturen die digitaal binnenkomen worden binnen 5 dagen betaald, papieren facturen binnen 30 dagen. Het cursusmateriaal wordt alleen nog digitaal aangeboden, waarmee veel papier wordt bespaard. Zo stimuleert AFAS haar leveranciers om dezelfde weg in te slaan.

AFAS stelt haar software digitaal beschikbaar via de klantportal in plaats van dvd's te sturen naar de klant. Ook facturen, projectgegevens, offertes, incidenten en loonstroken zijn digitaal beschikbaar. Als alle AFAS-klanten deze digitale standaard volgen, betekent dit alleen al een besparing van 12 miljoen A4'tjes aan salarisstroken.

Werken met workflow- en documentmanagement verdampt werk en reduceert onnodige kosten. Alle relevante informatie is voor iedereen beschikbaar in een digitaal dossier. Inkoopfacturen gaan digitaal via een workflow direct naar de verantwoordelijke ter afhandeling. Binnen een hele korte periode is een inkoopfactuur ingelezen, geaccordeerd voor betaling en automatisch voldaan.

## **Milieu en MVO**

Bij AFAS zijn al veel maatregelen genomen om het milieu te sparen. Zo wordt afval gescheiden ingezameld, wordt met milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen gewerkt en is papier een "scheldwoord". Er wordt groene energie gebruikt. In het hele pand is 40% van de lampen verwijderd zonder dat men hier erg in had. Ook zijn alle TL-balken vervangen door energiezuinige lampen. Jaarlijks neemt het energieverbruik verder af. In de



houding van de gehele organisatie heeft de borging van milieuaspecten een belangrijke plaats gekregen.

In 3 jaar tijd heeft AFAS nagenoeg zijn volledige wagenpark (ca. 140 auto's) vervangen door groen-label auto's A en B. Daarbij gaf vooral de top het goede voorbeeld. De CO<sub>2</sub>-uitstoot is hierdoor aanzienlijk verminderd.

Bij alle overige duurzame investeringen wordt een milieucheck gedaan. Naast energieverbruik wordt nagegaan in hoeverre materialen zijn gebruikt die belastend zijn voor het milieu. Er wordt gekeken of de productie op een verantwoorde manier is gebeurd. Mocht van onverantwoordelijk handelen sprake zijn dan wordt voor het eventueel duurderde alternatief gekozen. Zo worden ook alle bestaande activa herbeoordeeld op het punt van energieverbruik. Energieslurpers worden vervangen. Voorbeelden hiervan zijn printers en beeldschermen.

### **Maatschappij en MVO**

Met ingang van 2008 geeft AFAS 4% van de begrote winst voor belastingen aan een goed doel. Het bedrag wordt naar boven afgerond op € 100.000 en verdeeld over een aantal bestemmingen. Voor 2011 betekende dit een bedrag van € 850.000. Hiervan ging € 600.000 naar het Liliane Fonds voor een project in Congo en € 250.000 voor een irrigatieproject van Stichting De Brug in Cambodja.

Er worden voor de MVO-bijdrage één of twee goede doelen gezocht. Het doel moet algemeen gedragen worden en mag geen groepen uitsluiten als gevolg van religie, afkomst of geartheid. Wij nemen geen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de projecten maar kijken wel zeer kritisch naar de organisatie die het project uitvoert. Er moet zoveel mogelijk geld bij de doelgroep terecht komen.

Lokale Leusdense projecten kunnen bij AFAS ook rekenen op sponsoring. Al jaren worden verschillende initiatieven gesteund. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 50.000 beschikbaar als onderdeel van het marketingbudget.

Ook doneert AFAS bedrijfsmiddelen die binnen het bedrijf niet meer nuttig zijn maar maatschappelijk nog grote waarde hebben aan goede doelen. Denk hierbij aan computers en beeldschermen.

MVO heeft een grote impact gehad op het beleid van AFAS. Er is een dimensie bijgekomen die geleid heeft tot andere keuzes en onderscheidend vermogen ten opzichte van andere bedrijven in de markt. Dit wordt niet

gezien als kostenpost, maar als onderdeel van de winst! Het is iets wat we als resultaat kunnen produceren, omdat we een gezonde organisatie zijn.

Ook over de andere kerndoelstellingen valt veel te vertellen, Ze lijken soft, maar hebben uiteraard een stevige ondergrond. We nemen ze uiterst serieus. Daarnaast zijn er de “standaarddoelstellingen”, die minder op het proces lijken te slaan, maar veel meer op het product en de omzet zelf. Deze verschillen qua looptijd.

## Basisdoelstellingen per jaar

- Groei naar marktleiderschap in Nederland met het geïntegreerde ERP-systeem.
- Groei naar marktleiderschap in Nederland met personele- en salarissystemen.
- Groei naar marktleiderschap voor de Accountancymarkt, de Zorg en het Onderwijs.
- 20% groeirealisatie in België en Caribbean.
- Productontwikkeling uitvoeren op basis van de eigen visie en architectuur (ANTA).
- Producten afstemmen op de vraag uit de markt.
- Productfunctionaliteit toevoegen, waardoor de klant uiteindelijk meer “profit” realiseert.
- Optimale inzet van automatisering om de eigen werkzaamheden en processen uit te voeren.
- De OPB-visie uitdragen bij medewerkers en klanten.
- De OPB-visie, -elementen en -kenmerken steeds verder doorvoeren in de producten.
- Groei van de arbeidsproductiviteit met 5%.
- Snellere doorlooptijd en kwalitatieve afhandeling van de processen.
- Vermindering gemiddeld aantal incidenten per klant t.o.v. vorig jaar.
- Vermindering van het aantal fouten in de software t.o.v. vorig jaar.

## Meerjarendoelstellingen

AFAS beschikt over een dynamisch meerjarenplan voor een periode van vijf jaar. Hierin wordt beschreven hoe de algemene doelstellingen van de onderneming over een langere periode kunnen worden gerealiseerd. Ieder jaar wordt het plan bijgeschaafd en o.a. in de eindejaarssessies door RvB en

directie met de medewerkers besproken. Het plan is via het intranet voor alle medewerkers beschikbaar.

Het plan bevat naast de financiële informatie voor een langere periode, alle informatie over keuzes die het jaar overschrijden. Het is een enorme steun voor het management om effecten van beslissingen over een langere periode zichtbaar te maken.

## Jaardoelstellingen

De jaardoelstellingen zijn de afspraken die leidinggevend met hun mensen maken om het komende jaar de gestelde doelen werkelijk te realiseren. Het opstellen van de doelstellingen en de visie erachter is voor de directie een continu proces. De doelstellingen zijn uiteraard gebaseerd op het meerjarenplan en de meerjarenbegroting, die elk jaar aan de hand van de gewijzigde omstandigheden door de directie en RvB worden geactualiseerd. De controle op het behalen van de doelstellingen wordt gerealiseerd door het gebruik van AFAS Profit en de daarin beschikbare cockpits. De doelstellingen worden hard omgezet in dagelijks meetbare doelstellingen: prestatie-indicatoren (PI).

Er zijn twee soorten jaardoelstellingen:

### 1. Doelstellingen met een éénmalig karakter.

Als ze gehaald zijn, worden ze als afgerond beschouwd en komen ze het volgende jaar niet meer terug, tenzij het een doelstelling voor meerdere jaren betreft.

Enkele jaardoelstellingen waren:

- Oplevering van AFAS InSite, de vervanger voor ProfitWeb.
- Oplevering van AFAS OutSite, de volledig geïntegreerde website met klantportal, die optimale ketenintegratie bewerkstelligt.
- Volledig nieuwe architectuur onder alle webproducten, waardoor ze geschikt zijn voor alle gangbare internetbrowsers.
- UBL 2.0 ontwikkelen voor elektronische facturen.
- Entree in de consumentenmarkt met AFAS Personal.

### 2. Doelstellingen die jaarlijks terugkeren

Dit zijn doelstellingen waarbij je ieder jaar de lat hoger wilt leggen om de organisatie te verbeteren. Deze jaardoelstellingen liggen ook vast in het

meerjarenplan en de meerjarenbegroting. Voorbeelden van deze jaarlijks terugkerende doelstellingen bij AFAS zijn:

- Verkooptarget voor de verkoopmedewerkers vaststellen (omzet, nieuwe klanten en aantal bezoeken).
- Declarabele uren en omzet voor consultancymedewerkers vaststellen (productiviteit).
- Aantal opleidingen en hun omzet budgetteren.
- Terugdringen van de gemiddelde wachttijd voor een klant bij het Support Center.
- Terugdringen van de gemiddelde afhandeltijd van een incident (probleem, fout of klacht).
- Terugdringen van faalkosten (per medewerker per afdeling).
- Verminderen van opzeggingen.
- Terugdringen van klachten.
- Vergroten algemene naamsbekendheid van AFAS.
- Vergroten van het marktaandeel per branche.
- Verbeteren en versnellen van het ontwikkelproces van de software.
- Nakomen van afspraken.

## Verdienmodel

De visie van AFAS is mede vertaald in het verdienmodel. Dit model betreft zowel de opbrengsten als de kosten. Door de jaren heen is het model steeds aangepast aan de veranderingen van de markt.

In de beginjaren betaalden klanten eenmalige licentiekosten en jaarlijkse onderhoudskosten. Zij hadden daarbij de keus uit allerlei modules. Misten ze een module dan moesten ze die er later weer bijkopen. Dit leverde vaak irritaties bij de klanten op. Ook bij de verkoop werd er veel over modules onderhandeld om de prijs te drukken. Hierdoor werd vaak een module niet meeverkocht, terwijl dit later bij implementatie wel gewenst was.

Omdat de visie bij AFAS is om klanten zo optimaal mogelijk te automatiseren met één geïntegreerde totaaloplossing, is daarop het verdienmodel aangepast. Er is gekozen voor het verkopen van bundels, waarin alle modules standaard opgenomen zijn. De bundelprijs is veel lager geprijsd dan de losse modules, waardoor het voor de klant veel aantrekkelijker is en er geen discussies achteraf meer zijn. De tevredenheid is hierdoor duidelijk toegenomen. Ook de verkoopgesprekken zijn korter: alle functionaliteit is



beschikbaar en de prijs is direct duidelijk. Alles is daardoor eenvoudiger. De jaarlijkse onderhoudskosten zijn heel belangrijk voor AFAS. Hiermee kunnen de continue investeringen in softwareontwikkeling betaald worden.

Later kwam ook de vraag naar Cloud Computing (ASP, SAAS etc.): De software en data draaien niet meer op de eigen servers, maar bij een extern datacenter. Deze trend heeft AFAS ook opgepakt. AFAS verkoopt niet alleen software, maar laat deze ook bij datacenters in de Cloud draaien. AFAS regelt de beschikbaarheid, back-up's, software-updates en het basis-applicatiebeheer. Ideaal voor de klant. Dit is weer aanleiding om het verdienmodel aan te passen. Ook hier is de basisgedachte: houd het eenvoudig. Onder de naam AFAS Online worden bovengenoemde diensten in één maandelijks bedrag aangeboden.

Klanten kunnen de software ook huren. Ze betalen dan een vast maandelijks bedrag, waarin de éénmalige licentiekosten en het jaarlijks onderhoud zijn verdisconteerd. Deze nieuwe verhuurmethode slaat enorm aan. Géén eenmalige investering en de eenvoud van een vast bedrag per maand is hierbij doorslaggevend.

De positieve resultaten bij AFAS komen mede voort uit het steeds aangepaste verdienmodel. Door voor de kosten vaste verhoudingen te construeren,

ontstaat een verdienmodel dat beheersbaar is. De loonkosten mogen niet de lijn van de omzet volgen, alleen de productieve functies mogen evenredig meegroeien. Binnen het model is productiviteitsgroei geborgd.

## Eenvoud

Het is voor iedereen duidelijk dat een klant niet gebaat is bij complexe of ingewikkelde zaken. ERP-software is helaas géén eenvoudig product. AFAS stelt alles in het werk om in alle geledingen te streven naar eenvoud. Neem bijvoorbeeld de gemaakte keuzes in het verdienmodel; eenvoud van tarieven, eenvoud in de onlinedienstverlening met daarbij eenvoud in het gebruik van hard- en software.

Werd de software eerder uitgeleverd op cd's of dvd's, nu is de software via internet te downloaden. Ook de help-informatie, documentatie en instructiefilmpjes zijn eenvoudig via internet te bekijken.

De software moet nog intuïtiever en makkelijker in gebruik worden. De droom van AFAS is om een ERP-product te leveren dat zó eenvoudig is dat het zich volledig zelf laat leiden, waar de klant géén consultancy en support voor nodig heeft. We blijven herhalen: (ook ons eigen) werk laten verdampen.

## Draagvlak

De visie en het OPB-gedachtegoed zit in de botten van de AFAS medewerkers. Om het juiste draagvlak te creëren, worden op allerlei manieren leidinggevend en andere medewerkers hierop getraind. Jaarlijkse beleidsessies per afdeling, trainingen, plenaire bedrijfsessies, de week- en maandafsluitingen en ook dit boek vormen de belangrijkste ingrediënten. De visie is bij AFAS geen zaak van openbare discussie en voortdurende wijziging, maar vormt het DNA van de onderneming. Door het tonen van krachtig leiderschap wordt er van mensen die dit niet willen volgen of er gewoon niet in passen, op tijd afscheid genomen. Dat is in beider belang.

## Meerwaarde

In een continu proces is de AFAS-medewerker zich bewust van het belang van het creëren van meerwaarde. Het werken aan eenvoud van procedures, software en diensten. Zichtbare kwaliteitsverbeteringen worden

doorgevoerd met behulp van ISO 9001, ISAE 3402 en ITO-certificeringen. Radicale keuzes worden doorgevoerd en bovenal wordt de klant centraal gesteld. Klachten worden voorkomen, er wordt geluisterd naar de klant en om het samen te vatten: er wordt software gemaakt die de klant wenst, op een manier die wij wensen.

De doelstellingen worden altijd ingezet op reële haalbaarheid, waardoor er een positieve competitie ontstaat. Onhaalbare doelstellingen leiden tot frustraties en daar is niemand mee geholpen. Op deze manier kon de maandoelstelling van de afdeling Sales ongeveer negen keer per jaar worden gerealiseerd of overschreden, terwijl het jaarbudget altijd rond de 100% uitkwam.

**TIP**

Als het doel helder is, ga je de uitkomst managen en realiseer je de doelstelling.

## 5.2 Krachtig leiderschap

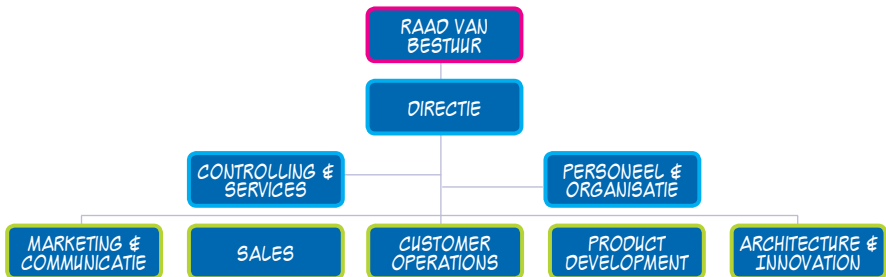
### De AFAS-organisatiestructuur

AFAS kent de volgende divisies:

- Product Development
- Architecture & Innovation
- Customer Operations
- Marketing & Communicatie
- Sales

Deze divisies worden ondersteund door drie stafafdelingen:

- P&O,
- Facilitaire Dienst
- Controlling & Services



Iedere divisie heeft een eigen directeur. De hoofddirectie wordt gevormd door de CEO en de CFO.

De CFO is direct verantwoordelijk voor de stafafdelingen Facilitaire Dienst en Controlling & Services.

De CEO is direct verantwoordelijk voor de stafafdeling P&O.

Het directieteam is verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie en bestaat uit 7 personen onder leiding van de CEO. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het totaalbeleid en bestaat uit twee personen; de auteurs van dit boek.



Het management van de organisatie wordt gevormd door de Directie en Raad van Bestuur met binnen de divisies het middenkader. Het middenkader bestaat volledig uit meewerkende voormannen en vormt nauwelijks een extra laag in de organisatie.

De directie heeft een maandelijkse meeting, RvB en hoofdirectie komen formeel eenmaal per kwartaal bijeen. AFAS heeft een platte organisatiestructuur waarbij het uitgangspunt is dat de lijnen zeer kort zijn en de deur bij iedereen open staat.

### **Helderheid in verantwoordelijkheid**

We richten even de blik op onszelf als auteurs. In paragraaf 5.1 gaven we aan dat de missie, het vasthouden van keuzes en het nakomen van de doelstellingen, door het management moet worden gedragen. Daarnaast moet het management (lees: óók de directie) dit continu vertalen naar de achterban. Binnen de AFAS-organisatie hebben we vooral in het verleden binnen het management diverse mutaties moeten doorvoeren om dit beleid te kunnen handhaven. Deze keuzes zijn nooit plezierig, maar ze hebben de organisatie wel duidelijk verder gebracht. Het huidig management is nu ongeveer 8 jaar in bezit van het AFAS DNA en zeer stabiel. De medewerkers en leidinggevenden krijgen altijd 100% vertrouwen.

Van het management wordt het volgende verwacht:

- betrokken zijn bij de medewerkers en de werkzaamheden die zij verrichten;
- plannen van de werkzaamheden van de afdeling;
- zorgen dat iedereen het werk goed kan uitvoeren (organiseren);
- weten wat een ieder doet (coördineren en volgen);
- weten wat een ieder gedaan heeft (controleren);
- weten wat het resultaat geweest is (op tijd registreren, meten en analyseren);
- bijsturen waar nodig (informerend, overleggen en terugkoppelen);
- motiverend, integer, vernieuwend en besluitvaardig handelen;
- openstaan vanuit een positieve houding voor kritiek en suggesties.

Wij staan hier regelmatig bij stil en coachen de mensen hierop.

## Stimulerend en inspirerend leiderschap

Wij dwingen erkenning van leiderschap niet af door macht, maar door interesse in de medewerkers en kennis van zaken. Het management kent de inhoud van de producten en werkt er zelf mee. De managers zijn allemaal meewerkende voormannen, waardoor er kennis van zaken is. Zij staan voor 100% achter de doelstellingen van de onderneming en dragen die inspirerend over. Met behulp van AFAS Profit is iedereen uitstekend geïnformeerd, wat voor de taakuitvoering van het management verlichtend werkt. Ook heeft AFAS géén secretaresses. Er worden dus géén onnodige drempels of tussenschakels gecreëerd. De deur van de manager (lees: óók de directeur) staat altijd voor iedereen open. De manager staat naast de medewerker en niet erboven.

## Betrokkenheid organiseren

Medewerkers krijgen op hun verjaardag een cadeau en een bos bloemen. Eenmaal per maand worden de jarigen in het interne café gefeliciteerd en krijgt iedere medewerker 's morgens koffie met gebak. Voorheen gebeurde dit op de dag dat een medewerker jarig was, maar door de groei naar meer dan 300 medewerkers moesten we ook aan de calorieën c.q. gezondheid gaan denken.

De kantine is ingericht als café-restaurant, wat voor een gezellige sfeer zorgt. Elke vrijdagmiddag vanaf 16.30 uur is er een “Informeel Café”, waarbij alle medewerkers die in huis zijn, aanwezig zijn. Op deze informele bijeenkomsten houdt de directie en/of een medewerker een praatje waarin regelmatig medewerkers in het zonnetje worden gezet voor het behalen van een examen of het verrichten van een goed stuk werk.

Eenmaal per maand zijn alle medewerkers op het bedrijf voor interne vergaderingen en presentaties. Op die vrijdagmiddag wordt het zogenaamde “Officieel Café” gehouden. Deze bijeenkomst staat in het kader van het presenteren van de cijfers en resultaten van de afgelopen periode en de doelstellingen voor de komende perioden. Via de “AFAS Goednieuwsshow”, worden allerlei zaken besproken die ons direct of indirect bezig houden.

Diverse reguliere overlegvormen zorgen voor de juiste betrokkenheid. Elk jaar kennen we beleidsdagen per divisie. Deze dagen zijn ervoor om collega's nog beter te leren kennen en te praten over de werkzaamheden, plannen en doelstellingen voor het komende jaar. De rol van het management bij deze dagen is sterk gebaseerd op inspirerend leiderschap met visie en daadkracht.

Al deze zaken bij elkaar werken stimulerend voor medewerkers en management. Ze zijn bepalend voor de sfeer en cultuur van de onderneming.

### **Heldere verantwoordelijkheden**

AFAS is gegroeid naar een organisatiemodel met heldere verantwoordelijkheden en duidelijke leiding. Er zijn geen functies meer met een gedeelde verantwoordelijkheid; hiermee kwamen we altijd in een spagaat. In de beginjaren lieten we bijvoorbeeld consultants meedenken met productontwikkeling en testwerk verrichten. Er was eigenlijk geen drempel om bij productontwikkelaars binnen te lopen en ze met de meest uiteenlopende vragen te storen. Elk gesuggereerd probleempje werd een groot probleem en moest wijken voor geplande ontwikkelingen. Het resultaat was dat consultants niet goed konden worden afgerekend op basis van productieve uren bij klanten, omdat ze druk waren met andere werkzaamheden. Productontwikkelaars werden continu van hun werk gehouden en moesten ad-hoc problemen oplossen, die vaak te danken waren aan het kennistekort van de consultants. Dit resulteerde in een grote mate van productiviteitsverlies bij de ontwikkelaars en het niet goed nakomen van structureel geplande werkzaamheden. Zowel bij consultants als productontwikkelaars ontstond het bekende verschuilgedrag. (Ik heb het niet kunnen doen, omdat...)

Door de verantwoordelijkheden helder en duidelijk te stellen, hebben we de afgelopen jaren een positief effect gezien qua productiviteit en rust in de AFAS-organisatie:

- Product Development is verantwoordelijk voor het product (definitie, ontwerp, bouw, test, documentatie, interne kennisoverdracht en het product productierijp opleveren).
- Architecture & Innovation is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van alle hoogwaardige standaardcomponenten, de architectuur en de ontwikkelomgeving (de fabriek). Ook zorgen zij voor het interne systeembeheer.
- Marketing & Communicatie is verantwoordelijk voor het relatiebestand dat onderverdeeld is naar suspects (organisaties die vermoedelijk

behoefte hebben aan onze producten, maar waarmee we nog geen contact hebben), prospects (organisaties waarmee we op enige wijze contact hebben) en de klanten. Per definitie heeft marketing de taak om door marketingacties te zorgen dat suspects prospects worden en prospects klanten! Tevens is de afdeling Marketing verantwoordelijk voor de commerciële communicatie naar buiten waaronder alle sponsoractiviteiten zoals AZ, de AFAS Tennis Classics en het AFAS Circus Theater. Daarnaast valt de receptie onder de afdeling Marketing & Communicatie.

- De afdeling Sales is verantwoordelijk voor het geven van productdemonstraties en het correct verkopen van het product en de bijbehorende diensten zoals consultancy en opleidingen, zowel aan prospects als bestaande klanten.
- Customer Service is verantwoordelijk voor de klant, nadat het product verkocht is. Deze divisie kent twee afdelingen met elk hun eigen verantwoordelijkheden: Consultancy en Support. Consultancy implementeert het systeem bij de klant. Na de oplevering kan de klant terecht bij de afdeling Support voor dagelijkse ondersteuning.
- De afdeling Controlling & Services plant de benodigde cursussen en consultancy-afspraken in. Zij is ook verantwoordelijk voor een correcte facturering, de debiteurenbewaking en de financiële administratie. Daarnaast bewaakt deze afdeling ook de kwaliteitsnormen en is ze verantwoordelijk voor het applicatiebeheer van de AFAS-software.
- De Facilitaire Dienst zorgt voor alle ondersteunende werkzaamheden, zodat de medewerkers zo prettig mogelijk hun werk kunnen doen. Onder deze afdeling valt ook het restaurant, de schoonmaak en de catering.
- De personeelsmanager is verantwoordelijk voor het werven van nieuwe medewerkers, de personeels- en salarisadministratie, het wagenpark en het - in samenwerking met het management - begeleiden van medewerkers met betrekking tot hun functioneren.

## Medewerkers

Het personeelsbeleid is zo gestructureerd dat er een ideaal klimaat is gecreëerd tussen werkgever en medewerker. De afspraken zijn helder vastgelegd in de arbeidsovereenkomst en het personeelshandboek. Eenmaal per jaar zijn er functioneringsgesprekken, waar leidinggevende en medewerker de afgelopen periode evalueren en beoordelen. In dit gesprek worden ook de doelstellingen voor de komende perioden besproken en vastgelegd, zodat beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Naast de beoordeling van de direct- leidinggevende krijgt de medewerker ook een beoordeling van twee collega's, zodat een 360°-beoordeling ontstaat. Door het gebruik van Competentiemanagement is het volledige proces gedigitaliseerd. De evaluatie en de gemaakte afspraken zijn geborgd. De papieren tijger behoort compleet tot het verleden. Aan het einde van het jaar vindt er een salarisgesprek plaats, waar salaris en emolumenten voor het nieuwe jaar aan bod komen.

### TIP

Zorg dat de verwachtingspatronen van leidinggevende en medewerker duidelijk zijn en met elkaar overeenkomen. Borg het in een goed competentie-managementsysteem.

## Kapitaal van de onderneming

Wij zien onze medewerkers als de basis voor het rendement van de onderneming. Daarom hebben wij een klimaat geschapen waarin het prettig is om te werken en waarin we zoveel mogelijk met het individu rekening houden, zonder de ondernemingsdoelstellingen uit het oog te verliezen. Het is de verantwoordelijkheid van iedere individuele AFAS-medewerker om met een enthousiaste en constructieve inzet de gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Daarbij is elk radertje in het proces belangrijk. We hebben elkaar nodig.

Medewerkers participeren in het resultaat van de onderneming door een winstdelingsregeling. 10% van de winst van de onderneming gaat naar de medewerkers. Voorwaarde is het realiseren van de begroting. Lukt dit niet dan wordt het percentage aangepast. Bij een realisatie van 90% is de winstdeling nihil. De uitkering is afhankelijk van de zwaarte van de functie en van het eigen functioneren. Iemand met een "A-beoordeling" ontvangt niets. Daarnaast krijgt hij of zij de boodschap om met hulp aan verbetering te werken. Lukt dit niet, dan wordt de weg richting beëindiging

van de overeenkomst ingeslagen. Het laatste komt gelukkig nauwelijks voor, medewerkers willen graag groeien en bloeien!

Wij zijn trots op onze medewerkers en we zijn als medewerkers trots op ons bedrijf.

## 5.3 Klanten centraal stellen

Het zijn de medewerkers die uiteindelijk de meeste invloed hebben op de tevredenheid van de klant. Uiteraard moeten de producten goed zijn, maar als de medewerker de klant niet op tijd informeert of terugbelt, ontstaat er een ontevreden klant. Medewerkers moeten daarom in hun werken en handelen de klant centraal stellen. Door AFAS Profit wordt dit handelen waar mogelijk gestuurd en geborgd. In de kern staat de klant binnen de processen centraal en wordt klantgerichtheid als het ware afgedwongen. Omdat de processen volgbaar en meetbaar zijn, komt er informatie beschikbaar over de kwaliteit van de processen en de performance van de organisatie. Het management stuurt hier constant op waardoor de kwaliteit steeds meer toeneemt!

### Klantgerichtheid

Klantgerichtheid begint al bij het verkooptraject, waarbij je helder aangeeft wat wél en vooral niet kan. In het gesprek geven we prioriteit aan datgene wat we niet kunnen, zodat er geen klantafhankelijkheid ontstaat voor de verkeerde zaken. Vooraf goede demonstraties met veel diepgang geven, leidt achteraf tot de minste problemen. Gestandaardiseerde en overzichtelijke offertes, orders en implementatieplannen benoemen de verantwoordelijkheden van zowel de klant als AFAS en geven in het verkoopproces en vervolgtraject zekerheid. Door alles via portals direct voor de klant beschikbaar te hebben, ontstaat er zekerheid bij de klant en AFAS. We zijn altijd bezig met dezelfde gegevens.

### CRM

In ons ERP-pakket worden zoveel mogelijk gegevens van suspects, prospects en klanten vastgelegd. Ook het verkoop-, consultancy- en supportproces loopt volledig via de AFAS-software.

Vanaf het eerste tot en met het laatste klantcontact leggen we belangrijke informatie vast, zoals:

- adresgegevens
- contactpersonen (e-mail, telefoon, functie, hobby, etc.)
- mailings
- telefoonnotities

- bezoekverslagen
- correspondentie
- offertes
- orders
- implementatieplannen
- voortgangsrapportage

Door de integratie met de overige onderdelen, zoals Financieel, is het digitale dossier van de klant compact en direct benaderbaar. Denk hierbij aan:

- openstaande posten
- omzet
- bezoeken
- incidenten
- abonnementen
- projecten

Iedere medewerker heeft bij ieder klantcontact direct alle informatie digitaal beschikbaar, waardoor er weinig tot geen discussie meer is over de communicatie zelf. Deze borging leidt tot een grote mate van betrokkenheid. Continu inzicht in het dossier helpt onze eigen medewerkers leidend te zijn in de operatie.

## **Proactief**

Om de grote aantallen klanten te bedienen, maken we zoveel mogelijk gebruik van communicatie via de beveiligde klantportal op internet. Deze methode ondersteunt het proactief werken. Geconstateerde fouten en/of tekortkomingen kunnen hierdoor razendsnel en liefst voordat de klant het zelf heeft geconstateerd, worden gecommuniceerd. Met behulp van Campagnes (onderdeel van CRM) zorgen we ervoor dat verschillende groepen van klanten gestandaardiseerde berichtgeving via e-mail ontvangen. In de e-mail worden vaak weer links opgenomen naar de klantportal, waar klanten meer informatie kunnen krijgen en/of gegevens kunnen downloaden.

Een andere vorm van proactief werken wordt gevormd door de zogenaamde inspraaksessies. Dit zijn sessies die we organiseren om vooraf van de klanten input te krijgen op gewenste aanpassingen of ontbrekende functionaliteit voor het product.



Om klanten te laten participeren tijdens het ontwikkelproces hebben we een “usabilitylab” ingericht. Naast het verzamelen van de op- en aanmerkingen, kunnen we de klant ook observeren tijdens het werken met de software. De resultaten vormen de basis voor nog meer gebruiksvriendelijkheid in het product.

### **Customer Selfservice (CSS)**

Wij streven ernaar dat de klant zichzelf zo veel mogelijk geautomatiseerd kan helpen.

Doordat de website (AFAS OutSite) is geïntegreerd in de AFAS-software kan de klant optimaal met ons via internet communiceren.

De klant heeft op onze website een beveiligde persoonlijke portal waar hij allerlei informatie van AFAS, waaronder het digitale dossier, direct zelf kan raadplegen. Deze portal wordt hem al beschikbaar gesteld vanaf het offerte-traject. Hierdoor wordt ook het salestraject al vanaf het begin digitaal geborgd. De klant (prospect) begint met het vergaren van informatie door het lezen op de website en het downloaden van brochures. Als hij geïnteresseerd is, maakt hij zich kenbaar door zijn gegevens vast te leggen. Deze vastlegging heeft direct een workflowactie binnen de AFAS-organisatie tot gevolg. De betreffende salesmedewerker kan direct contact met de prospect opnemen voor een afspraak. Na het eerste gesprek wordt de offerte gemaakt die direct ook in de portal aanwezig is. Er hoeft dus niets meer per traditionele post verstuurd te worden, waardoor onnodig tijdsverlies wordt voorkomen. Is de offerte akkoord, dan zal deze direct worden omgezet in een order en automatisch leiden tot facturatie.

Na het verkooptraject is de persoonlijke portal het belangrijkste communicatiemiddel met AFAS. Hier kan men zich inschrijven voor opleidingen en een consultancybezoek aanvragen. Dit zijn zaken die allemaal workflow-gestuurd door de organisatie gaan. De klant kan vragen over de software in de FAQ (frequently asked questions) opzoeken. Ongeveer 90% van de vragen is op deze manier digitaal beschikbaar.

Vragen die (nog) niet in de FAQ staan, worden automatisch via een workflow bij de juiste AFAS-medewerker in behandeling gegeven. De vraag wordt dan via de klantportal beantwoord en ook weer direct opgenomen in de FAQ-database. Om deze reden zijn we jaren geleden al gestopt met

vragen beantwoorden via de e-mail. Dit is niet te structureren en dat druist in tegen onze principes. Via de klantportal is het de klant zelf die, zonder het te weten, onmiddellijk een workflow binnen de AFAS-organisatie activeert. Over de status van de vraag wordt de klant geïnformeerd via de klantportal. Zodra er iets wijzigt in de status van de vraag ontvangt de klant een e-mailbericht met een link naar de status in de portal.

Om de klant goed inzicht in zijn gegevens te geven, kan hij facturen en openstaande posten in zijn eigen klantportal raadplegen. Ook kan de klant zelf zijn adresgegevens en gegevens van contactpersonen wijzigen. Deze vastlegging bij de bron leidt tot minder fouten en vermindering van de administratieve lastendruk. CSS beperkt daarnaast het telefoonverkeer en zorgt voor een sterke verbetering van de informatievoorziening aan de klant.

CSS is een voorbeeld van optimale ketenintegratie waar bijna geen menselijke tussenkomst meer nodig is. Dit voorkomt onnodige fouten, maakt de organisatie betrouwbaarder, sneller en vele malen efficiënter.

### **De klant om een beoordeling vragen**

De interne processen geven informatie over de kwaliteit die wordt geleverd. Het is ook belangrijk om de klant steeds feedback te vragen. Dit gebeurt na het volgen van een cursus, het oplossen van een incident en een consultancybezoek. Als een klant een negatieve beoordeling geeft, wordt er gebeld met de vraag wat er mis is gegaan en of AFAS op dat punt nog iets kan betekenen voor de klant. Deze werkwijze heeft geleid tot groei van medewerkers en van de organisatie. Op de afdeling Support worden de scores per team constant zichtbaar gemaakt en weet ook de individuele medewerker hoe hij of zij presteert! Door de klant om een beoordeling te vragen wordt een continue kwaliteitsslag gemaakt en neemt de klanttevredenheid toe.

### **De slagroom op het toetje**

De klant centraal stellen begint bij ons al op de parkeerplaats: de parkeerplaatsen voor de klant zijn het dichtstbij de ingang. Bij binnenkomst staat een heerlijk kopje koffie klaar. U kunt zich via de digitale receptionisten aanmelden. Er wordt een foto gemaakt en u maakt een keuze uit de ludieke badges, die automatisch uit het apparaat komen.

Zodra u zich heeft aangemeld, krijgt de betreffende AFAS-medewerker een mailtje of sms-je. Hij ziet op zijn beeldscherm uw foto, waardoor hij of zij direct naar u toe zal lopen. Deze eerste indruk en opvang vinden wij van essentieel belang. Komt u op cursus of voor een demonstratie of seminar, dan zorgt onze eigen kok voor een smakelijke lunch of diner in een sfeervolle entourage.

Het zijn vaak deze kleine extra's die door klanten worden gewaardeerd en die "de slagroom op het toetje" zijn.

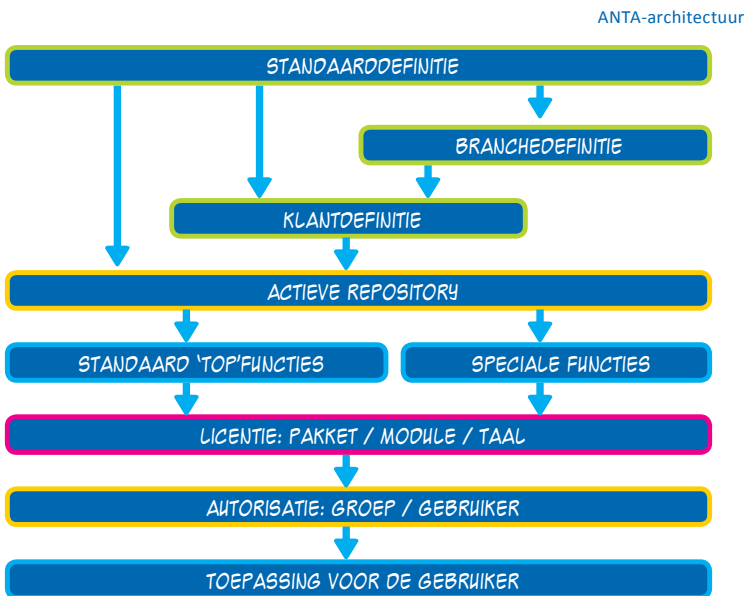
## 5.4 Denken in standaards

We hebben het eerder al als een van de belangrijke doelen aangemerkt voor succesvol ondernemen: denken in standaards zit ons in de genen. De wetenschap dat afwijkingen op processen, procedures en afspraken of het ontbreken daarvan, altijd leiden tot extra werk en vaak verliesgevende trajecten, versterkt onze wil tot standaardisatie.

### ANTA

ANTA is de architectuur waarbinnen AFAS haar software ontwikkelt. ANTA staat voor AFAS New Technology Architecture. De regelgeving en afspraken binnen ANTA vormen de basis voor de standaardisatie van het ontwikkeltraject.

Omdat we geïntegreerde software leveren voor de meeste branches en grote aantallen klanten, is het aantal te bouwen en te onderhouden functies enorm groot. Om dit zo efficiënt mogelijk te doen, sluiten we ambachtelijk ontwikkelen zoveel mogelijk uit en kiezen we voor een fabrieksmatige en sterk gestandaardiseerde manier van ontwikkelen.



## Definiëren in plaats van programmeren

Het basiskenmerk is, dat we zo min mogelijk programmeren en zoveel mogelijk definiëren. De kennis van de materie slaan we niet op in de programma's, maar in de database. De definities (materiekennis) worden vervolgens niet door programmeurs onderhouden, maar door materie-deskundigen. Materiedeskundigen kunnen op deze wijze ook branche-modellen creëren. De consultant en de klant zelf kunnen weer eigen aanpassingen op de definitie maken. De programmeurs ontwikkelen voor 80% standaardtopfuncties en voor 20% speciale functies, die via de definities uiteindelijk de gebruikersfuncties opleveren.

## ANTA-architectuur

Deze gestandaardiseerde manier van ontwikkelen (ANTA), levert AFAS uiteindelijk onder meer het volgende op:

- een unieke positie ten opzichte van de concurrentie;
- een beperking van de benodigde ontwikkelcapaciteit (kostenbesparing);
- een betrouwbaarder eindresultaat (minder faalkosten);
- snelheid in bouw van nieuwe functionaliteit (time-to-market);
- de mogelijkheid tot eenvoudig verder migreren naar nieuwe technologische platformen (kostenbesparing en time-to-market);
- onafhankelijkheid van individuele programmeurs;
- meer omzet door versneld verkoopsucces en resultaatverbetering bij de klant.

Als we bijvoorbeeld de standaard “weergavefunctie” uitrusten met een aantal nieuwe features, dan doen we dat op één plek door één persoon. Het gevolg is dat de nieuwe functionaliteit op meer dan 600 plaatsen automatisch in de software beschikbaar komt.

## Standaard maar niet star

Standaardfuncties en standaardmodellen mogen nooit star zijn. Zij moeten generiek van aard zijn, maar daarbinnen wel weer gestandaardiseerd.

Zo moet een standaardofferte een veelheid aan (standaard)keuze-mogelijkheden hebben, zodat de offerte op maat voor de klant kan worden gemaakt. Waar mogelijk passen wij bij AFAS dus standaardisatie toe. In een continu proces evalueren we dit en passen we dit waar nodig aan. Ook hier is de OPB-architectuurplaat van toepassing.

Voorbeelden van standaards:

- processen
- procedures
- huisstijl
- advertenties
- folders
- presentaties
- offertes
- opleidingen
- implementatieplannen
- implementatie-aanpak
- supportprotocol
- cockpits, analyses en rapportages

AFAS zorgt er steeds weer voor dat de standaards geoptimaliseerd worden. Op basis van “poets de parel” zijn er continu trajecten die geëvalueerd worden. Ook ontwikkelen we nieuwe standaards en nemen we afscheid van oude standaards. Van starheid omdat het standaard is, is dus geen sprake.

### **Groei productiviteit**

Het werken met standaards zit AFAS in de botten en heeft tot grote voordelen geleid. Groei kan worden gerealiseerd met dezelfde mensen, omdat het standaardproces al is uitgedacht. Voor de klant kun je steeds concurrerder werken, omdat het implementatieproces steeds efficiënter wordt door de inzet van standaards. Het geheel heeft groei van arbeidsproductiviteit tot gevolg. Bij AFAS is de arbeidsproductiviteit in een periode van 5 jaar met 35% gegroeid. Een belangrijke oorzaak is het denken in standaards!

## 5.5 Optimaal beheren van processen

### De algemene werkwijze en administratieve organisatie

Vanaf 1997 hebben we op basis van OPB onze werkwijze en administratieve organisatie ingericht. Natuurlijk hadden we hierbij het voordeel dat we dit direct konden vertalen naar AFAS Profit, hoewel wij net als de klant moeten wachten tot het gerealiseerd is. Maar ongeduldig als we zijn, hebben we in het begin toch regelmatig de fout gemaakt om “halve” oplossingen alvast in gebruik te nemen. Dit bleek absoluut averechts te werken. Wij hebben dan ook geleerd dat het beter is om je korte-termijndoel met tijdelijke alternatieven na te streven, dan met halve oplossingen van een product te werken dat nog niet klaar is. De verleiding om binnen ons eigen systeem maatwerk te maken, is er ook geweest, maar dit hebben we gelukkig kunnen weerstaan.

AFAS is altijd wél de eerste klant die enkele maanden voordat een nieuwe versie productierijp wordt opgeleverd, al met de software werkt (eat your own dog food). Eigen medewerkers worden snel met het product en de eventuele tekortkomingen geconfronteerd. Dit is dan direct breed in de organisatie bekend en werkt uitermate opvoedkundig.

Met meer dan 300 medewerkers maken wij gebruik van ons eigen ERP-pakket, AFAS Profit, dat volledig geïntegreerd werkt met MS Office en MS Exchange. Andere systemen worden niet gebruikt, met uitzondering van de ontwikkeltools om AFAS Profit te bouwen. Ook binnen onze eigen organisatie wordt bepaalde beschikbare functionaliteit niet gebruikt. Dit komt meestal door onwetendheid, maar ook wel door gemakzucht. De leiding is hier altijd enorm op gefocust. Het blijft altijd een belangrijk punt van aandacht.

### Communicatie- en kennisborging

Binnen elk bedrijf zijn een goede communicatie en het borgen van kennis zeer belangrijk. Bij AFAS maken we gebruik van AFAS InSite, de geïntegreerde intranettoepassing, met workflow- en documentmanagement en ESS (Employee Selfservice) van AFAS Profit.

Wij zien communicatie als het distributieproces voor het uitwisselen van kennis. Wil je mondelinge communicatie borgen, dan maak je hiervan notities c.q. verslagen en zorg je ervoor dat dit correct wordt gedistribueerd

en bewaard. Schriftelijke communicatie, audio, video en foto's hebben het bewaren al in zich, maar de distributie en de borging ervan niet. AFAS heeft dit volledig met AFAS InSite geautomatiseerd. InSite zorgt voor een gestructureerde manier van informeren, distribueren en bewaren, zonder dat mensen hierover verder hoeven na te denken of speciale handelingen hoeven te verrichten.

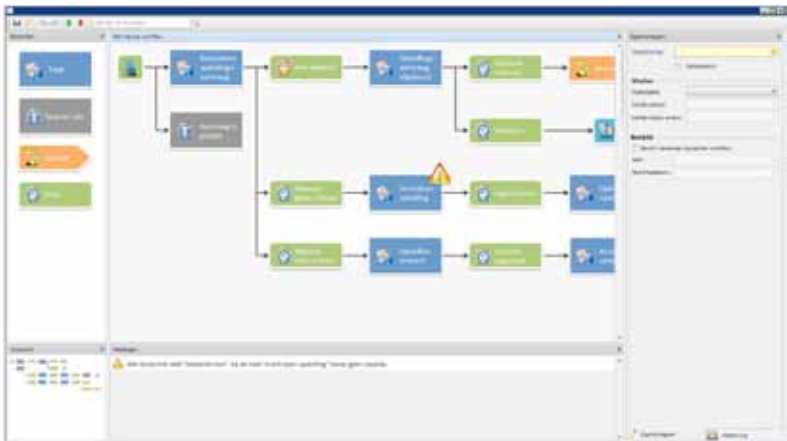
Hiervoor gebruiken we:

- workflows
- documentmanagement
- signaleringen
- cockpits
- e-mail

### *Workflows*

Het distributieproces vindt plaats via workflows. Er zijn in de loop der jaren allerlei workflows gedefinieerd en in gebruik genomen. Nog steeds komen er nieuwe bij. Ook worden workflows - waar nodig - aan de organisatieveranderingen aangepast.

Voorbeeld van een workflow



### **Wat is een workflow?**

Een workflow is een beschrijving van een proces, waarbinnen medewerkers worden aangezet tot het uitvoeren van een taak (een actie). In een workflow kan je diverse taken volgtijdelijk en/of parallel laten uitvoeren.



Op de startpagina van AFAS InSite, ziet iedere medewerker de aan hem toegewezen taken die via de workflow zijn gegenereerd. Het is zijn to-do-list, een centrale inbox waarin allerlei taken en acties worden afgehandeld.

### **Voorbeeld: Binnengekomen post**

Alle binnengekomen post (inclusief facturen) wordt gescand en daarna direct vernietigd.

Het document wordt tijdens de scan omgezet in pdf-formaat.\*

Op basis van de aard en de inhoud van het document wordt het in één actie aan een klant of medewerker en aan een workflow gekoppeld. Het digitale document wordt maar eenmaal gearchiveerd. Hierna is het op allerlei manieren beschikbaar zoals in het elektronisch dossier bij de klant of bij de medewerker, vanuit het elektronisch archief en bij de workflowactie. De workflow zorgt ervoor dat het ter afhandeling bij de juiste persoon komt. Deze kan hem direct afhandelen, cc sturen, of delegeren.

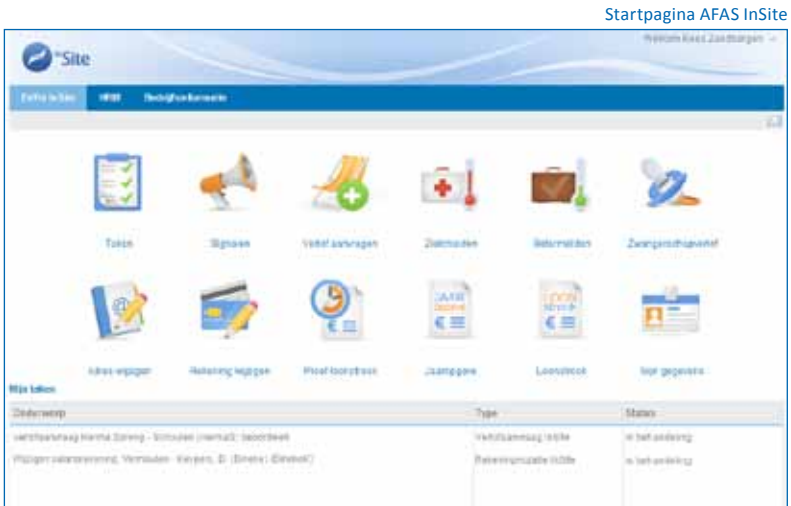
### **Voorbeeld: Een medewerker wil een nieuw beeldscherm**

De medewerker vult een elektronisch aanvraagformulier in dat is gekoppeld aan de workflow “Hardware/softwareaanvraag”.

1. Zijn manager krijgt deze aanvraag in AFAS InSite en kan direct beslissen wat hij doet:
  - Is hij niet akkoord, dan stuurt hij - met toelichting - de taak retour.
  - Is hij wel akkoord, dan drukt hij op de button “akkoord”. De taak wordt dan automatisch voor de afdeling Systeembeheer geactiveerd.
2. De afdeling Systeembeheer bestelt het beeldscherm en handelt de taak af, zodra het beeldscherm geleverd is en bij de persoon is geïnstalleerd. Nu krijgt de oorspronkelijke indiener weer een melding dat het beeldscherm geleverd is.
3. De oorspronkelijke indiener geeft akkoord op de levering en beoordeelt de afhandeling, waarmee de taak gereed is.

Deze voorbeelden geven aan hoe procedures via een workflow kunnen lopen. Binnen de organisatie kennen we eenvoudige maar ook complexe workflows, waar tientallen stappen en diverse personen bij betrokken zijn. Door het gebruik van workflows kan je procedures beheersen en versnellen en vooral vergissingen en fouten voorkomen. Daarnaast heb je inzicht in het proces, dat vervolgens optimaal kan worden gemanaged.

\* Ook andere formaten zoals HTML, Word en Excel zijn mogelijk.



### *Documentmanagement (het borgen van kennis)*

Met AFAS InSite worden ook alle documenten beheerd en gedistribueerd. Daarmee borgt AFAS de kennis binnen de organisatie. Dit gebeurt op een gestructureerde wijze, via sjablonen. In een sjabloon definieer je (net als bij een workflow) hoe het document door de organisatie moet gaan. De meeste sjablonen binnen AFAS hebben drie lagen:

- Laag 1: de auteur of de persoon die het document mag insturen;
- Laag 2: degenen die het document beoordelen;
- Laag 3: de lezers.

Per sjabloon kan je tussen de eerste en derde laag meerdere lagen tussenvoegen. Per laag kan je groepen en/of individuele personen autoriseren.

Er kunnen, afhankelijk van de inrichting, tussen de communicatielagen discussies worden gevoerd. Zo kan de persoon die het document moet beoordelen, het document afkeuren en het vervolgens - met commentaar - automatisch terugsturen naar de persoon die het heeft ingestuurd. Op lezersniveau is er de mogelijkheid om na het lezen een bevestiging af te dwingen. Dit gebruiken wij voor belangrijke documenten zoals procedurebeschrijvingen en arbeidsvoorwaarden. Op deze manier heeft AFAS binnen 3 maanden een ISO-certificering verkregen, zonder te verzenden in een enorme papierwinkel.

## Autorisatie

Uiteraard kent het systeem voldoende mogelijkheden om een document te autoriseren. De oorspronkelijke auteur kan het document in- en uitchecken. Dit betekent dat hij ervoor kan zorgen dat niemand anders het document kan bewerken. Het sjabloon heeft een naam en kan onder een bepaald documenttype worden gegroepeerd (handboek, procedure, ansichtkaart, intern document, enquête en overlegverslag). Daarnaast kan je per sjabloon aangeven of er reacties op mogen worden ingestuurd en of de reacties alleen door de auteur mogen worden gelezen of door alle geautoriseerde lezers. Dit zijn allemaal zaken waarbij de privacy gewaarborgd kan worden.

## Archief

Om het document gemakkelijk weer op te kunnen zoeken, kan je het document onder een (zelf in te richten) menu plaatsen. Daarnaast biedt AFAS InSite ook een archieffunctie, waarmee je het document op allerlei manieren kunt opzoeken. Dit digitale archief is de kennisschatkamer van onze organisatie.

## Voorbeeld: Arbeidsvoorwaarden

1. De auteur (personeelsmanager) onderhoudt het document in Word.
2. Hij stuurt het document in pdf-formaat in, op basis van de sjabloon “Arbeidsvoorwaarden” (deze sjabloon is vooraf ingericht, zie de genoemde voorbeelden). De sjabloon zorgt er direct voor dat het ter beoordeling bij de directie komt.
3. De directie beoordeelt het document. Als het wordt afgekeurd, wordt hierbij een toelichting gegeven en gaat de taak automatisch terug naar de auteur (terug in de vorige laag). Als het wordt goedgekeurd, komt het automatisch bij de lezers terecht.
4. De lezers dienen aan te geven dat zij het gelezen hebben en de informatie tot zich hebben genomen.

Op het document kan je reacties geven. Ook heb je altijd de vorige versie van het document bij de hand, zodat je eenvoudig wijzigingen kunt terugzoeken.

Documentmanagement is niet meer weg te denken uit ons dagelijks handelen. De belangrijkste voordelen zijn:

- Medewerkers zijn direct geïnformeerd (minder faalkosten).
- De individuele medewerker hoeft niets op te ruimen of te archiveren (kostenbesparing).

- Ieder document wordt maar eenmaal opgeslagen (minder opslagcapaciteit).
- Grote mate van papierbezuiniging (geen kopieën meer, beter voor het regenwoud!).
- Documenten hoeven niet meer persoonlijk te worden bezorgd (kostenbesparing).
- Documenten zijn (geautoriseerd) voor iedereen op één centrale plaats en direct opvraagbaar (efficiency).
- Het distributie- en autorisatieproces is geborgd.

Documentmanagement wordt in organisaties vaak gebruikt als breekijzer voor organisatieveranderingen. Door dit systeem kunnen muren tussen afdelingen worden geslecht! Iedereen weet immers evenveel!

**TIP**

Laat alle medewerkers alles weten. Mensen die bredere kennis hebben, nemen betere beslissingen. Kennis is ook een belangrijk middel om muren tussen afdelingen te slechten.

Natuurlijk kan het systeem ook zo ingericht worden dat medewerkers alleen te zien krijgen wat ze zelf direct nodig hebben, maar dat is niet ons advies. Laat alle medewerkers alles weten. Mensen die bredere kennis hebben, nemen betere beslissingen.

Documentmanagement kan daarnaast gebruikt worden om input te vragen van medewerkers. Je krijgt heel veel ideeën op een presenteerblaadje, wanneer je via het documentmanagementsysteem vraagt om mee te denken over een nieuw relatiegeschenk, een nieuwe bedrijfsleus of productnaam. Bij AFAS zorgt het systeem ervoor dat mensen kritisch blijven en goed op de hoogte zijn van de totale bedrijfsvoering.

Misschien is het lastig om de cultuur aan te passen. Humor is een belangrijk hulpmiddel bij het opstarten van documentmanagement. Door het gebruik van humor worden veranderingen gemakkelijker doorgevoerd.

### *Signaleringen*

Signaleringen zijn taken die automatisch worden gegenereerd. Dit zijn vaak informatietaken. Net als bij de workflowtaken, kan je deze vooraf definiëren en aan groepen en of individuele personen toekennen. Zo wordt bijvoorbeeld

twee dagen\* voordat een medewerker jarig is het signaal “collega Fred Jansen is over twee dagen (7 oktober) jarig en wordt 31 jaar” gegenereerd. Bij een ziekmelding krijgt niet alleen de manager automatisch een signalering, maar ook zijn naaste collega’s. Dit geldt ook voor de hersteld- melding. Binnen de software kun je op allerlei gebied signaleringen zelf definiëren. Aan een signalering kun je ook weer een workflow koppelen, zodat er automatisch een vervolgactie wordt gegenereerd. Binnen de AFAS-organisatie worden talloze signaleringen toegepast.

Op deze wijze creëren we een grotere betrokkenheid, doordat alle belanghebbenden direct worden geïnformeerd. Dit gebeurt zonder tussenkomst van mensenhanden en is een kwestie van vooraf inrichten en definiëren. Signalen worden ook gebruikt om onvolledigheid in gegevensbestanden aan te geven, zoals het ontbreken van “sofnummer” of “adres”.



### ESS Employee Selfservice

Via AFAS InSite wordt ook Employee Selfservice toegepast. Hier heeft de medewerker zijn eigen portal waarin hij alle informatie vindt die van hem is vastgelegd. Dit begint al bij het sollicitatieproces, wanneer hij zelf op de website zijn belangrijkste CV-gegevens vastlegt. Wordt de sollicitant

\* Per signaal kun je in het systeem aangeven hoeveel dagen voor of na de gebeurtenis het signaal moet worden gegeven.

aangenomen dan wijzigt zijn status naar die van medewerker. Vanaf dat moment kan hij zijn eigen dossier raadplegen, zijn beoordelingsgesprekken inzien en zijn loonslips bekijken. Hij kan zelf een pro-formasalarisberekening maken op basis van zijn huidige gegevens om te weten wat hij de komende maand verdienen gaat. De medewerker vraagt zelf zijn verlof aan en meldt zichzelf ziek en beter. Hij legt zelf in het systeem zijn adreswijzigingen of andere relevante zaken vast. Géén formuliertjes en géén mailtjes naar zijn leidinggevende of HR-medewerker. Achter de meeste acties zitten workflows die ervoor zorgen dat de informatie verder komt en door de juiste mensen wordt afgehandeld.

### **MSS Manager Selfservice**

In het verlengde van ESS gebruiken we ook in InSite Manager Selfservice. Bij de leidinggevende komen de meeste ESS-aanvragen c.q. meldingen binnen om te worden afgehandeld. De manager krijgt een verlofaanvraag en geeft simpel met een druk op de knop zijn akkoord. Het verlof is hiermee geboekt en de medewerker krijgt automatisch antwoord. Uiteraard kan de manager de aanvraag ook afkeuren. Ook dit gebeurt dan via dezelfde workflow. Hetzelfde geldt voor alle overige aanvragen. De manager keurt goed of af. Daarnaast kan de manager alle gegevens van al zijn medewerkers zien.

### **De administratie**

De administratie is grotendeels verdamppt, omdat de processen tot boekingen leiden waaraan niemand meer iets hoeft te doen. Een inkoopfactuur (als hij niet digitaal is binnengekomen) wordt gescand en automatisch geboekt, de bankmutaties worden automatisch ingelezen, een klacht leidt tot een creditering, een planning tot een factuur, een cursusaanmelding tot een cursusfactuur. Processen gaan over afdelingen heen en hebben tot gevolg dat werk oplost in het grote niet. Bij AFAS heeft dit o.a. geleid tot een kleine afdeling administratie (3.0 fte) waar controle, procesbewaking en proces-optimalisatie centraal staat.

### *Cockpits*

Bij AFAS worden cockpits ingezet om iedere medewerker, op elk moment inzicht te geven in zijn belangrijkste stuurinformatie voor het behalen van de individuele en/of bedrijfsdoelstellingen. Daarnaast vormen de cockpits de basis voor strategische beslissingen. Zij zijn dan ook rijk aan hoogwaardige

informatie en de onderliggende gegevens. Doordat alle bedrijfsgegevens in één systeem zijn ondergebracht, bevinden ze zich ook in één database. Het allergrootste voordeel hiervan is dat je allerlei informatie kunt samenvoegen en relaties en verbanden kunt leggen. Zo kan je bijvoorbeeld medewerkers eenvoudig koppelen aan omzet om de productiviteit te berekenen.

### **Altijd actueel inzicht**

In AFAS Profit worden deze cockpits met behulp van geïntegreerde Excel-modellen toegepast. Dit om zoveel mogelijk flexibiliteit ten aanzien van het resultaat te creëren. Bij het raadplegen van een cockpit zijn altijd de actuele gegevens geladen en doorgerekend. Ook kan je ervoor kiezen om de cockpits meerdere malen per dag automatisch te publiceren op AFAS InSite. Op deze wijze hebben medewerkers nog makkelijker en sneller inzicht. De cockpits zijn van groot belang. Dagelijks worden ze door leidinggevenden en medewerkers geraadpleegd. AFAS stuurt en controleert door middel van de cockpits op het behalen van de doelstellingen. Hier komen de prestatie-indicatoren optimaal tot hun recht.

### **De AFAS-cockpits**

De prestatie-indicatoren -zoals genoemd in hoofdstuk 4-zijn:

- ondernemingsindicatoren (OI)
- divisie-indicatoren (DI)
- managerindicatoren (MI)
- persoonlijke indicatoren (PI)

Voor de ondernemingsindicatoren (OI) zijn er de:

- directiecockpit
- sociale cockpit

Overige indicatoren zijn opgenomen in de:

- productontwikkelingscockpit
- salescockpit
- marketingcockpit
- consultancycockpit
- supportcockpit
- onderhoudscockpit
- hardwarecockpit

- faalkostencockpit
- uitlevercockpit
- klanttevredenheidscockpit

Voorbeeld van een directiecockpit



### Voorbeeld: De directiecockpit

De directiecockpit is zo opgebouwd dat het alle stuurinformatie bevat voor de Raad van Bestuur en de Directie. Er is géén andere rapportage. Elke directiekamer heeft een beamer of groot touchscreen. Zodra er over cijfers en aantallen wordt gesproken, staat de directiecockpit op het scherm. Ook in het maandelijks Officiële Café praten we over de resultaten. Dit gebeurt altijd aan de hand van de directiecockpit. Geen verhalen of gevoelens, maar harde en actuele informatie live uit het systeem.

Kan je je dit voorstellen? Alle financiële cijfers uitgelegd aan alle medewerkers op zowel verdicht totaalniveau als in detail? Kan je je voorstellen dat medewerkers hierdoor extreem betrokken raken? Als een medewerker niet weet waarvoor hij werkt dan kan hij zijn werk ook niet 100% doen!



Voorbeeld van een sociale cockpit



De cockpits zijn opgebouwd uit een centraal blad en onderliggende bladen. Via het centrale cockpitblad kunnen de diverse onderliggende gegevens worden geraadpleegd.

### E-Mail

Naast de hiervoor besproken interne communicatievormen workflows, documentmanagement, signaleringen, ESS, MSS en cockpits, gebruiken we e-mail. Dit medium wordt alleen ingezet om één-op-één communicatie te verrichten, waarbij er géén noodzaak is om dit met meer personen te delen en te borgen. Is het bericht mogelijk van blijvende waarde dan kan deze e-mail ook direct in het digitale dossier worden toegevoegd.

Het grote nadeel van e-mail en tegelijk het voordeel van de andere genoemde communicatievormen is dat niemand behalve het individu zelf, het proces kan bewaken en beveiligen. Daarnaast is elk individu voor zichzelf weer bezig zijn e-mail te rangschikken en te ordenen.

Dit is waarom we onze communicatie zo veel mogelijk via AFAS InSite laten lopen.

## 5.6 Automatisering als kernactiviteit

Het lijkt zo vanzelfsprekend dat een softwarebedrijf goed geautomatiseerd is. Waarschijnlijk net zo vanzelfsprekend is het dat het huis van de schilder mooi geschilderd is. Ook een softwarebedrijf werkt met mensen die aan de basis vaak niets met software hebben, bijvoorbeeld administrateurs. Ook hier geldt dat de leiding het voorbeeld moet geven en gedreven moet zijn om ICT als kernactiviteit te zien. Wij hebben die keus gemaakt en profiteren hier elke dag van!

Wat vinden wij van groot belang?

- algemene kennis van automatisering;
- kennis van softwaremogelijkheden;
- geïntegreerd werken met standaardsoftware;
- investeringen in ict.

### Algemene kennis van automatisering

Het management zorgt ook zelf dat haar kennis up-to-date blijft, bijvoorbeeld door het bezoeken van trainingen en seminars. Door onze duidelijke keuze voor het Microsoft-platform, kunnen we dit laatste beperken. Onze systeembeheerders zijn MCSE-gecertificeerd en volgen regelmatig cursussen om hun kennis te verbreden en te verdiepen. Uiteraard zijn al onze softwareontwikkelaars op diverse gebieden gecertificeerd en volgen ze de ICT-wereld en de ontwikkelingen. Medewerkers kunnen vanuit hun persoonlijk opleidingsbudget zelf een keuze maken voor een cursus of seminar. Van belang is dat wij een softwarebedrijf zijn dat op de toekomst gericht is. De ontwikkelingen moeten worden gevolgd en waar nodig worden meegenomen in het beleid.

### Kennis van softwaremogelijkheden

Via AFAS InSite worden alle medewerkers geïnformeerd over de gebruiksmogelijkheden van de AFAS Profit. Daarnaast volgen de medewerkers diverse gebruikersopleidingen die ook aan klanten worden gegeven. Jaarlijks worden medewerkers getoetst op hun kennisomvang. Via AFAS InSite doet heel de organisatie mee aan deze kennistest. De test houdt rekening met de functie en de afdeling. De uitkomsten uit deze test worden gebuikt om het kennisniveau heel gericht verder uit te bouwen.

## Geïntegreerd werken met standaardsoftware

Door alles binnen één pakket te integreren en er ook optimaal mee te werken, is er een enorme rust in de organisatie ontstaan. Iedereen kan snel en doelmatig zijn informatie raadplegen. Signalen en workflows regelen de taken en cockpits geven sturende informatie.

Individuele Excelsheets zijn nagenoeg verdwenen en worden hoogstens voor eenmalig gebruik toegepast. Ze zijn vervangen door geïntegreerde cockpitmodellen met de werkelijke data uit AFAS Profit.

Door de enorme flexibiliteit om vrije bestanden en overal vrije velden te kunnen toevoegen, maken we het standaardpakket ook voor onszelf op maat. Een leuk voorbeeld hiervan is dat wij de volledige inrichting, kamerindeling, plaatsbepaling etc. van ons pand in onze software hebben vastgelegd en geborgd.

Brieven, verslagen en rapporten worden in Word vastgelegd, en - gekoppeld aan medewerkers of klanten - opgeslagen in pdf-formaat. De salarisverwerking is een volledig geautomatiseerd secundair proces geworden. Door het gebruik van Employee Selfservice en Management Selfservice hoeft de HR-manager alleen nog een overall controle te doen om het salarisverwerkingsproces uit te voeren. Het proces is volledig geïntegreerd! De medewerkers raadplegen via AFAS InSite hun eigen dossier, waarin onder meer de digitale loonstrook is opgenomen. De hele HR-papierwinkel is hiermee verleden tijd.

## De bottom-line voordelen

De keuze voor het geïntegreerde ERP-systeem en de ondersteuning die dit aan alle medewerkers biedt, heeft ons bottom-line enorm veel voordelen opgeleverd. De belangrijkste zijn:

- De organisatie is binnen zestien jaar enorm gegroeid, van 4.200 klanten naar meer dan 10.000. Er is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 18% gerealiseerd en een gemiddelde jaarlijks nettoresultaatgroei van 25%. We zijn gegroeid van 48 naar meer dan 300 medewerkers, 50% hiervan is omzetgerelateerd. Op de HR- en salarisafdeling begonnen we met één fte en dit is na 16 jaar nog steeds één fte.
- De afgelopen vijf jaar hebben we een productiviteitsgroei doorgemaakt van 35%.

- De directie en het middelmanagement bestaan uit meewerkende voormannen, waardoor er nauwelijks sprake is van overhead. Dit is alleen mogelijk door ICT, immers de processen en de cockpits leiden tot een efficiënte manier van leiding geven. Misschien wel het belangrijkste is dat de medewerkers leidinggeven aan zichzelf!
- We hebben géén secretaresses.
- De papierloze administratie is voor 95% gerealiseerd. Het papier is verdampt in de processen en de portals. De besparing is niet alleen het papier maar vooral ook het zinloze werk dat niet meer nodig is.
- Het belangrijkste is dat door ICT de kwaliteit van het gehele proces is gegroeid. De processen kunnen alleen efficiënt worden uitgevoerd door middel van ICT. Je hebt ICT nodig om de klant centraal te stellen.

### Investerings in ICT

Onze ervaring is dat ICT-investeringen zichzelf terugverdienen. De drie systeembeheerders zijn verantwoordelijk voor het totale systeembeheer en computerpark. Om niet te pas en te onpas door andere medewerkers te worden afgeleid, zijn ook hier duidelijke keuzes gemaakt, zoals de keuze voor het platform en een beperkt aantal gespecialiseerde leveranciers. Jaarlijks besteden we aan ICT (hardware, infrastructuur en software) gemiddeld € 3.000 per medewerker.

Er is een gestandaardiseerde Microsoft-netwerkomgeving. Het beleid is om altijd binnen zes maanden na introductie de nieuwe Microsoft-versie in gebruik te nemen, zodat we steeds gebruik maken van de laatst beschikbare technologie. Doordat we geen versies overslaan, is de migratiestap in verhouding veel eenvoudiger. Daarnaast zijn de voordelen in stabiliteit en performance de grootste winstpunten.

De programmatuur en bestanden staan - net zoals bij onze klanten - op servers in de Cloud, bij een extern datacenter. We maken volledig gebruik van web- en terminalservertechnologie, waardoor het beheer vereenvoudigd is en de bereikbaarheid -zowel op kantoor, bij iedere medewerker thuis, of waar ook ter wereld- optimaal is. Iedere medewerker heeft twee 23 inch-flatscreens. De pc's, tablets of laptops van de medewerkers worden binnen drie jaar door nieuwe vervangen. De oude computers gaan naar derdewereld- projecten. De performancewinst en het gebruiksgemak dat dit oplevert, komt één op één terug in de verbetering van productiviteit.

**TIP**

Bezuinig nooit op de belangrijkste hulpmiddelen van de medewerker, de twee beeldschermen en zijn computer!

### **Geen overlevering aan ‘deskundigen’**

Door ICT als kernactiviteit te benoemen, hebben we ervoor gekozen om alles wat mogelijk is, in ons systeem onder te brengen. Aanvankelijk werd ons overigens geadviseerd dat dit niet goed zou kunnen. Toch zetten we door, met uitstekende resultaten.

Een paar voorbeelden:

- De boekhouder deed zijn rapportages in losse Excelsheets, de maandafsluiting was altijd “moeilijk” en kon nooit voor de 15e van de volgende maand klaar zijn. Onze rapportages zijn nu dagelijks en actueel voorhanden en de maandafsluiting bestaat nagenoeg niet meer!
- “De salarisadministratie kost veel tijd, is moeilijk en ingewikkeld en moet door specialisten worden gedaan!”, zo werd ons verteld. Door onze personeels- en -verloningsregels op hoog niveau in ons systeem vast te leggen, door Employee Selfservice en Management Selfservice door te voeren en de HR-manager eindverantwoordelijk te maken, is het salarisverwerkingsproces nu nog slechts controleren, accorderen en definitiefverwerken. Het is een werkje (voor meer dan 300 medewerkers) van hooguit twee uur per maand geworden. Het verwerkingsproces gaat volledig automatisch, waarbij digitale loonstroken worden gemaakt, de salarisbetalingen en alle elektronische berichten naar instanties worden verstuurd.

De voorbeelden geven aan dat we ons de wet niet laten voorschrijven door specialisten. Vaak is het lijfsbehoud en eigenbelang!

### **Internetgebruik**

We gebruiken internet uiteraard voor de communicatie met onze klanten. Onze in AFAS Profit geïntegreerde website, gebouwd in AFAS OutSite, bevat allerlei informatie over ons bedrijf en onze producten. Dit is inclusief de beveiligde klantportal waarop onze klanten terecht kunnen voor onder andere het stellen van vragen en het downloaden van informatie of programmatuur. Daarnaast is het onze reclamezuil, waar prospects alle informatie over ons en onze producten kunnen vinden. Hier wordt vaak

het eerste contact gelegd dat direct of in een latere fase een order oplevert. Dagelijks bezoeken duizenden mensen onze website. Uit statistieken weten we waar de interesses naar uitgaan, zodat we daar snel op kunnen inspelen. De integratie van de website garandeert een goed beheer en een optimaal benutten van de mogelijkheden.

Alle medewerkers hebben een eigen e-mailadres en de mogelijkheid om vanaf hun werkplek internetsites te bezoeken. Doordat sommige medewerkers toch moeilijk konden omgaan met deze vrijheid, hebben we het gebruik moeten inperken door onder meer spamfilters in te voeren en bezoek aan bepaalde sites te blokkeren. Daarnaast is er een nog sterker beroep gedaan op het eigen verantwoordelijkheidsbesef. Het kernpunt hierbij is dat men internet in de tijd van de werkgever zakelijk moet gebruiken.

Ook de communicatie met ons intranet (AFAS InSite) verloopt via internet, waardoor we, waar we ook zitten, altijd bij onze informatie kunnen. Binnen de productontwikkeling is internet een elementair platform, waarmee bij iedere nieuwe ontwikkeling rekening wordt gehouden.

### **ICT als strategische keuze**

Dat ICT voor ons een strategische keuze is, mag duidelijk zijn. We leven inmiddels in de 21<sup>e</sup> eeuw en staan nog maar aan het begin van het automatiseringstijdperk. De huidige mogelijkheden worden door AFAS optimaal benut, in de wetenschap dat de mogelijkheden in de toekomst nog uitgebreider zullen zijn en er continu aanpassingen gedaan moeten worden. Bij AFAS is ons product niet alleen maar “automatiseren”, het is een mentaliteit geworden. Het is het creëren van een nieuw soort bedrijfsvoering, waarbij ICT een dominante rol speelt.

**?** Wij stelden in de inleiding van dit hoofdstuk een aantal vragen. Hebt u de antwoorden voldoende gekregen? En wat spreekt u daarin aan?

## 5.7 OPB bij AFAS

### Wat heeft OPB AFAS concreet opgeleverd?

In de eerdere hoofdstukken hebben we uitgelegd wat volgens ons de principes zijn achter succesvol ondernemen. We hebben vervolgens de principes van Ondernemingsprocesbeheer uitgelegd. En na deze algemene uiteenzetting beschreven we in dit hoofdstuk hoe we dat bij AFAS zelf toepassen. Het is meer dan wat trucs, het is een mentaliteit en een manier van werken.

Aan de hand van voorbeelden en inzicht in de bottom-line resultaten hebben wij u een indruk gegeven wat OPB AFAS concreet heeft opgeleverd. Uiteraard is ook AFAS geen bedrijf dat alles 100% voor elkaar heeft. Elke dag sturen we nog bij en leren we van onze fouten. Ook bij AFAS blijft het mensenwerk. Waar we echter wel in zijn geslaagd, is een manier van denken en werken te ontwikkelen waardoor we onze twee belangrijkste doelstellingen “plezier in het werk voor alle medewerkers” en “het behalen van onze doelstellingen met een optimaal rendement”, goed voor elkaar hebben. Op deze twee doelstellingen zijn we trots. En eigenlijk draagt dat net zoveel bij aan het echte succes, als het verschil tussen opbrengsten en kosten.

- ! Wij zijn trots op onze mensen, trots op onze klanten en trots op de
- behaalde doelstellingen en resultaten.

AFAS zelf heeft strak en consequent de OPB-principes toegepast, van huisvesting via lief-en-leed tot rapportage en gebruik van AFAS Profit.



# 6

## OPB is werkplezier

Wij hebben in dit boek algemene ondernemingsprincipes uitgelegd. We hebben verteld wat OPB is, en hoe we dat succesvol toepassen binnen AFAS. Het levert veel meer op dan alleen wat verhoogde winsten. Het werken in een onderneming waarin “OPB-gedacht” en “OPB-gewerkt” wordt, betekent werkplezier. Dat zal inmiddels duidelijk zijn. Maar hoe komt dat? De ondernemingsdoelstellingen zijn het gezamenlijke doel van medewerkers en directie. De continue aandacht voor de processen leidt tot werkplezier, omdat alles is gestructureerd en iedereen weet wat hij moet doen en waar hij aan toe is. Het proces is georganiseerd en dat geeft overzicht en inzicht en daarmee veiligheid. De veiligheid dat je niet overvallen wordt door zaken die je niet hebt gedaan of bent vergeten.

### OPB activeert rendement

Het OPB denken en werken is bij AFAS gemeen goed. Medewerkers worden OPB opgeleid. De basis van het denken zit in de processen. Doordat de processen OPB zijn, is de visie feitelijk geborgd in het proces. OPB is een automaat. Processen worden volgens een voorgedefinieerd proces gedaan en afgehandeld. Dat betekent voor bijvoorbeeld het personeelsbeleid dat er “georganiseerde” spontaniteit ontstaat. Het belletje, het bloementje en het bezoekje zijn geborgd. Vaak wordt gezegd dat dit ten koste van de spontaniteit en de betrokkenheid gaat. Het tegendeel is waar! U heeft toch ook een kalender op het toilet hangen als geheugensteun? Hoe vaak spreken wij geen mensen in andere bedrijven, waar van mensafhankelijke processen sprake is, waardoor juist de betrokkenheid beperkt wordt omdat het afhankelijk is van het individu.

OPB in de processen beperkt de vrijheid van het individuele handelen (en vergeten). Er is geen mogelijkheid om het vandaag eens anders te doen dan gisteren. Het krachtige leiderschap zit in de koffie, thee en suiker...de processen! De werkwijze leidt tot zoveel voordelen dat medewerkers zelf actief worden om processen te definiëren en om het OPB-evangelie verder te brengen. Het monitoren van de processen geeft inzicht in het functioneren van de organisatie, de werkdruk en de klantperformance. Deze informatie



leidt tot de uitdaging om het steeds beter te gaan doen, gezamenlijk actief werken aan verbeteringen. Niet op basis van de boekhouding maar op basis van de processen. Dit leidt tot “meer rust en rendement in de onderneming”. OPB leidt tot optimaal werkplezier!

Het implementeren van de OPB-visie bij klanten heeft continu aandacht. Er zijn inmiddels meer dan 30.000 OPB-boeken verspreid. Er worden OPB-sessies gehouden om mensen op te leiden. OPB zit in de implementatieplannen, in de werkwijze van de sales, de consultants en in de ERP-software van AFAS: AFAS Profit.

### **OPB heeft een drempel**

Toch blijft het moeilijk om bedrijven in de visie mee te krijgen. Directies hebben vaak geen rechte rug en laten hun oren hangen naar de visie van individuele medewerkers. Dit is vaak onbegrijpelijk. Je komt in een bedrijf waar de productie volledig geautomatiseerd is, waar nauwelijks nog handjes nodig zijn, waar alles op de vloer strak is. Dat schept verwachtingen! Maar dan loop je binnen op de administratie en daar constateer je het tegendeel; papier en chaos! De boekhouder of de loonadministrateur heeft het hier voor het vertellen. Hoe jammer. De lijn van automatisering moet en kan worden doorgetrokken door de hele organisatie, dus tot in de directiekamer. Als dit consequent wordt gedaan, ontstaat er costleadership en een stevig beheersbare organisatie. Daadkracht van de leiding is het enige wat nodig is!

Er zijn veel bedrijven waar het OPB-denken in de processen zit, waar vanuit cockpits wordt gerapporteerd en waar werk is verdampt. Het is een plezier om bij bezoeken te constateren dat OPB wordt overgenomen. We komen soms voorbeelden tegen die ons verbazen en die ons vervolgens enorm inspireren.

Er kan veel meer, en daar zullen wij als organisatie aan blijven werken. Er wordt blijvend in producten, medewerkers en klanten geïnvesteerd om het OPB-denken verder te brengen. De tijd hebben wij mee, arbeid is duur en wordt schaars en daarom zal de wens om onnodig werk te laten verdampen, toenemen.

Bedrijven worden beter door OPB. Er zijn nogal wat organisaties waar financiële techniek moest leiden tot mooie resultaten, het was echter steeds

voor de korte termijn. Beter zijn voor je klanten, je medewerkers van hoog tot laag een voorname positie geven en alles in de processen verankeren geeft een basis voor de langere termijn waar financiële engineering niet tegenop kan!

### **Advies**

Wees niet bang om het anders te gaan doen dan gebruikelijk, dan de weg die zo bekend is. Maak een keuze voor het optimaal automatiseren van de onderneming en het implementeren van Ondernemingsprocesbeheer! Er zal een ander bedrijf ontstaan met nieuwe kansen en mogelijkheden. Natuurlijk staan functies op de tocht en zullen mensen zenuwachtig worden. Probeer ze zoveel mogelijk van de kostenkant naar de opbrengstenkant te krijgen. Ook voor hen ontstaan er nieuwe kansen en mogelijkheden. Wees de concurrentie voor, verlaag uw kosten door onnodig werk te laten verdampen en investeer in meer service voor de klanten en medewerkers.

**TIP**

De laatste tip in dit boek: kies voor werkplezier met OPB!

### **Een OPB-boek schrijven**

Het schrijven van dit boek heeft zeer veel positieve energie gegeven. Het was noodzakelijk om de visie die in onze genen zit, helder en overdraagbaar te maken. De schrijvers hebben zeer veel met elkaar gediscussieerd en er zijn vanuit de praktijk weer veel nieuwe inzichten ontstaan. In talloze gesprekken is de energie die het schrijven heeft opgeleverd duidelijk geworden. Bijzonder is dat de teksten samen zijn geschreven maar dat wij niet meer weten wat van wie is. Wij zijn vergroeid met OPB, hebben steeds meer het gevoel dat dit een generieke boodschap is die wij verder moeten brengen.

Medewerkers, directie en klanten werden met bijgestelde inzichten geconfronteerd. Inzichten die weer zullen bijdragen tot een grotere efficiency. Een groot deel daarvan is of wordt doorgevoerd in onze organisatie en in onze ERP-software. In de software zal nog meer geïnvesteerd worden om OPB nog herkenbaarder te laten zijn.

### **Aan de slag!**

Wij hopen dat je met de inhoud van dit boek aan de slag gaat. Probeer OPB in je organisatie te implementeren, doe dat welbewust en in kleine stappen.

Houd vast aan je visie en laat je niet van de wijs brengen. De voorbeelden daarover heb je kunnen lezen. OPB-werken en -denken leveren zeker resultaat en werkplezier op! Bij het implementeren zal je snel het resultaat zien en verder bouwen. Maak er een continu proces van, met heldere doelen en een duidelijke logistiek. Implementeer OPB volgens de principes van OPB.

Denk OPB: zorg voor je klant, geef je medewerker een voorname positie, veranker alles in processen: een langere termijn basis die financiële engineering verslaat!



### Slot

Wij bedanken ons directieteam dat kritisch heeft mee gekeken en waar nodig zeer praktische tips heeft gegeven. In het bijzonder danken wij Truus Koppelaar die ons als Directeur Marketing & Communicatie van AFAS terzijde heeft gestaan bij het samenstellen van het boek.

Piet Mars en Ton van der Veldt





# OPB<sup>®</sup> 2.0

## Ondernemingsprocesbeheer

Dit boek bevat een heldere kijk op de succesfactoren in een onderneming. Het beschrijft de algemene principes en gaat vervolgens door tot op de werkvloer, door de aanpak in bedrijfsprocessen expliciet te beschrijven.

Hiervoor gebruik je ICT, niet als blackbox van een aparte afdeling, maar als een hulpmiddel waarvan jij de ins en outs voldoende kent om precies te weten wat kan en wat niet kan. Kies voor een volledig geïntegreerd systeem, omdat alle gegevens en de samenhang in het hele bedrijf van belang zijn.

De ondernemingsprocessen laten zich vervolgens volgens deze visie heel efficiënt inrichten. Kies voor procesbeheer, in plaats van administratie. Maak van je administratieve organisatie een logistieke organisatie. Doe dit voor alle processen in je bedrijf.

