



De stille erosie.

*SAP RE-FX tussen generatiewisseling
en systeemverantwoordelijkheid*
door T.H. Scheer — SAP RE-FX Expert
Metaneering S.à r.l.

SAP RE-FX tussen generatiewisseling en systeemverantwoordelijkheid --- Een structurele verschuiving in de DACH-regio.

T.H. Scheer · Metaneering S.à r.l.

1.

De situatie

SAP RE-FX draait. Het heeft altijd gedraaid. Het systeem boekt, de afsluiting komt eraan, de controleurs hebben getekend. Jarenlang was RE-FX geen onderwerp van gesprek—en dat was juist het bewijs dat het werkt.

Op een gegeven moment is dat veranderd.

Niet dramatisch. Niet met een knal. Langzaam: een ticket hier, een open vraag daar, een onderwerp dat in de volgende ronde weer opduikt. Dan een tweede. Een derde release-overgang zonder soepele landing. Op een gegeven moment staat RE-FX op de agenda—niet als project, maar als probleem dat niet verdwijnt.

Het patroon is niet bij elk type gebruiker hetzelfde. Het hangt ervan af wie het systeem beheert en waarvoor.

In vastgoedorganisaties en openbare vastgoedbeheerders stapelen de change requests zich op. Tickets stapelen zich op. Tussendoor duiken problemen op die niemand goed kan plaatsen: plotselinge fouten en waarschuwingen bij de verdeling van voorbelasting in de afrekening van servicekosten, FI-boeking uit RE-FX die bij de maandafsluiting vragen oproepen, configuraties die jarenlang hebben gewerkt en nu niet meer te verklaren zijn. Soms valt dit kort na een release-overgang op—maar technisch gezien is dat niet de reden.

Bij bedrijven die SAP RE-FX in het kader van de adoptie van IFRS 16 hebben geïmplementeerd, is het beeld anders—maar het resultaat vergelijkbaar. Zes tot veertien maanden na de livegang zit er een kink in de kabel. De basisfuncties werken. Maar er klopt iets niet, en in de vergaderingen komt RE-FX regelmatig ter sprake. Niet als succes. Als openstaand punt. Als behoefte aan uitleg die niet verdwijnt.

Wat beide situaties verbindt: de beslisser ziet de symptomen. De oorzaak is niet zichtbaar.

2.

Wat er is veranderd

SAP RE-FX is geen jong systeem. Classic Real Estate werd halverwege de jaren negentig geïntroduceerd, RE-FX volgde vanaf 2004. Wie er toen bij was—als interne consultant, als key user, als iemand die het systeem vanaf de basis heeft opgebouwd—is vandaag tussen de vijftig en vijftig jaar oud.

In de DACH-regio betekent dit: deze generatie verlaat de bedrijven. Niet allemaal tegelijk, maar met een frequentie die geen toeval is.

Oostenrijk heeft deze piek eerder meegemaakt. De daadwerkelijke pensioenleeftijd ligt daar op 59,6 jaar¹—in Duitsland verlaten werknemers de arbeidsmarkt gemiddeld pas op 64,4 jaar.² Ongeveer vier jaar later. De cohort die in Oostenrijk tussen 2018 en 2023 is vertrokken, vertrekt nu in Duitsland. Dat verklaart waarom het probleem in Oostenrijk al is verwerkt—en in Duitsland juist op weg is naar zijn hoogtepunt.

Zwitserland volgt dit patroon niet op dezelfde manier. De gemiddelde diensttijd ligt daar op 8,21 jaar, tegenover 10,57 jaar in Duitsland.³ Tussen 2022 en 2023 hebben 14,7 procent van alle werkenden van baan veranderd; de gemiddelde baanwisseling vindt plaats na 5,6 jaar.⁴ In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, zijn baanwisselingen in Zwitserland structureel vaker dan in Duitsland of Oostenrijk. Wat het probleem daar minder zichtbaar maakt, is de documentatiecultuur: afspraken moeten schriftelijk worden vastgelegd, proceswijzigingen moeten worden gemotiveerd. Zwitserland wordt daarom gerekend tot de bredere Europese markt, niet tot het DACH-specifieke patroon van generatiewisseling.

Wat verdwijnt als deze mensen vertrekken, is niet hun werkplek. Het is hun beoordelingsvermogen. Dertig jaar aan beslissingen—welk conditietype, welke boekingslogica, waarom deze uitzondering, waarom niet die andere—zijn niet gedocumenteerd. Ze zijn nooit als kennis vastgelegd. Ze waren er gewoon, belichaamd in een persoon die wist waarom.

Dit is geen op zichzelf staand fenomeen. In het Duitstalige gebied meldt 76 procent van de bedrijven over een enorm kennisverlies bij personeelwisselingen; 60 procent rekent kennisverlies tot hun grootste bedrijfsrisico's.⁵ Bij SAP RE-FX is dit risico structureel hoger dan in andere modules—omdat de kennis niet in het systeem zit, maar in de beslissingen die tot de configuratie ervan hebben geleid.

Het systeem draait door. De persoon is weg. De kennis ook.

Dertig jaar systeemkennis zou niet mogen verdwijnen bij het pensioen van één persoon. Maar dat is precies wat er gebeurt—in de hele DACH-regio, op hetzelfde moment, om dezelfde redenen.

¹ EcoAustria, Brief Analysis 8: Baby Boomers Retiring, ecoaustria.ac.at, 2025.

² Deutsche Rentenversicherung: Gemiddelde pensioenleeftijd 1960–2023, Statista, oktober 2024.

³ OECD Data Explorer: Employment by job tenure intervals – average job tenure, 2022. DE: 10,57 jaar; CH: 8,21 jaar.

⁴ BFS (Bundesamt für Statistik Schweiz): Beroepsmobiliteit in Zwitserland 2023, oktober 2024. Baanwisselpercentage 14,7%; gemiddelde diensttijd bij wisseling: 5,6 jaar.

⁵ GfWM / HRM.de: Studie naar kennisverlies, 266 bedrijven DACH; Fraunhofer-Institut.

3.

Wat er binnenkomt als ervaring verdwijnt

Het vertrek was te voorzien. Er is een opvolger aangewezen, trainingen zijn geboekt. Op een gegeven moment vraagt iemand hoe het gaat.

Het antwoord: goed.

Dat is het moment waarop de meeste organisaties zijn gestopt met kijken.

Het antwoord is niet gelogen. Het is structureel waardeloos. De JobTeaser-carrièrebarometer 2023 draagt de titel: „Een dunne lijn: Gen Z tussen zelfvertrouwen en overschatting van zichzelf.” 80 procent van de starters in de DACH-regio kijkt optimistisch naar de professionele toekomst—hoewel 72 procent geen duidelijk carrièrepad voor ogen heeft en 64 procent zich tegelijkertijd zorgen maakt.⁶ 48 procent van de HR-managers bevestigt: Gen Z overschat structureel de eigen sterke en zwakke punten.⁷ De uitstraling is zelfvertrouwen. Wat daarachter schuilgaat, is overschatting van zichzelf—en de betrokkene kan het verschil niet zien, omdat hij de maatstaf mist.

Dit is **geen** karakterkwesitie. De rol van interne consultant is in de meeste organisaties een solorol. Geen collega, geen intern correctief, geen tegenhanger die de leemte van buitenaf benoemt. Wie na drie trainingen een volgroeid RE-FX-systeem overneemt, ziet: het draait. Wat hij niet ziet, zijn de beslissingen achter de configuratie—omdat hij niet weet waarnaar hij zou moeten zoeken. Hij rapporteert wat hij ziet. En wat hij ziet, is: geen probleem.

Het patroon vertoont zich verschillend—afhankelijk van het soort organisatie waar het om gaat.

RE-organisaties en openbare vastgoedbeheerders

De verwachting: twee tot drie SAP-trainingen, ongeveer 7.000 euro, en de opvolger is inzetbaar. De realiteit: daarna is de overgrote meerderheid van de operationele RE-FX-taken niet zelfstandig op te lossen—niet omdat de opvolger ongeschikt zou zijn, maar omdat de module een diepgang heeft die zelfs in 10 officiële intensieve trainingsdagen niet te doorgronden is. Zelfstandig boekhoudwerk in RE-FX is—optimistisch geschat—op zijn vroegst na twee jaar mogelijk—een mening van experts, onder gunstige omstandigheden, met begeleidende externe ondersteuning.⁸ Slechts 27 procent van de DACH-bedrijven beoordeelt hun SAP-transformatie met betrekking tot gebruikersacceptatie als goed of zeer goed⁹—bij een nichemodule als RE-FX is deze waarde het maximum, niet het minimum.

De opvolger meldt: alles loopt. Hij is ervan overtuigd. En precies dat is het probleem.

Corporates

⁶ JobTeaser GmbH, Karrierebarometer 2023/24, Keulen, 12.09.2023.

⁷ Ibidem. 48% van de HR-verantwoordelijken bevestigt structurele tekortkomingen bij Gen Z in de zelfbeoordeling.

⁸ Rödl & Partner: Transactiemanagement in de vastgoedsector met SAP S/4HANA RE-FX, roedl.com, 2023.

⁹ DSAG Investitionsreport 2024. Slechts 27% beoordeelt gebruikersacceptatie als goed/zeer goed.

Hier is de uitgangssituatie anders. RE-FX werd meestal pas later en in het kader van de implementatie van IFRS 16 geïntroduceerd. De verantwoordelijke kent IFRS 16—project afgerond, auditor heeft getekend, balans klopt. Wat hij niet kent, is de rest van de module. IFRS 16 dekt in RE-FX bij lange na niet de volledige functionaliteit—naar schatting slechts ca. 20%.¹⁰ Naberekening van bijkomende kosten, ruimtebeheer, RE Navigator, voorraadbeheer en nog steeds een aanzienlijk deel van het CLM—alles buiten de IFRS 16-scope. Als er taken opduiken die verder gaan dan de leaseverantwoording, wordt er geïmproviseerd. De cognitieve valkuil versterkt dit: hoe vertrouwder een domein lijkt, hoe sterker de overschatting van de eigen kunnen in de relatieve beoordeling.¹¹ Wie IFRS 16 kent, denkt RE-FX te begrijpen. De dunne grens tussen zelfvertrouwen en overschatting van de eigen kunnen wordt hier overschreden, zonder dat iemand het merkt (zie hierboven).

In beide gevallen geldt hetzelfde: het systeem draait. De organisatie vraagt om feedback. Het antwoord is positief. En de kloof groeit.

De compensatieval

Wat veel organisaties in een vacuüm van competentie en knowhow—al is het maar tijdelijk—waarnemen: de ervaren key users—medewerkers met een lange diensttijd, die het systeem al jaren gebruiken—nemen de leiding. Een nieuwe interne consultant, onzeker en zonder houvast in een onbekend systeem, richt zich op hen. De facto geven de key users de leiding. Dat voelt als stabiliteit.

Het is een valkuil.

Of een nieuw type voorwaarde netjes in het systeem past, of een accounttoewijzing de Clean Core bevordert of belast, of een customizingbeslissing over drie jaar nog ongedaan kan worden gemaakt—dat zijn geen vragen voor key users. Dat zijn vragen voor de interne consultant. Key users kennen de processen. De systeemkern kennen ze niet. Als de consultant knikt in plaats van beslist, nemen personen zonder kennis van systeemarchitectuur beslissingen met systeemarchitectonisch effect—en kunnen de gevolgen van hun eigen instructies niet inschatten.

Het resultaat zijn twee gelijktijdig actieve risicobronnen. De interne consultant meldt geen problemen aan het management en lost customizing-kwesties niet zelfstandig op. De key users beslissen de facto, zonder overzicht te hebben over de systemische gevolgen. Als daarnaast ervaren key users de organisatie verlaten, verdwijnt ook deze fragiele compensatie—een op zichzelf staand risico dat parallel werkt. Dit biedt echter de kans dat het vacuüm eindelijk naar boven wordt gecommuniceerd.

***Een meegemaakt geval:** Een standaardprobleem—oude en nieuwe contracten—waarvoor RE-FX een standaardoplossing heeft. In plaats daarvan wordt onderzocht. In een of andere RE-FX-versie van een of ander land is er een mechanisme dat het probleem schijnbaar oplost. Het wordt bekeken, goedgekeurd—door mensen zonder echte kennis van de systeemarchitectuur—en geïmplementeerd.*

¹⁰ insire.de: IFRS 16 – Efficiënte leaseverantwoording met SAP RE-FX of SAP CLM; PIKON: How SAP RE-FX makes you comply with the new IFRS16 Leasing rules.

¹¹ Abdellaoui, M., Bleichrodt, H., Gutierrez, C.: Unpacking Overconfident Behavior When Betting on Oneself, *Management Science*, Vol. 70, No. 2, 2023. DOI: 10.1287/mnsc.2021.00165.

De contract-ID is in RE-FX een sleutelveld—heel veel verwijst naar deze ene ID. Wie deze verdubbelt, verdubbelt niet contracten. Hij splitst het systeem. Als uiteindelijk elk contract twee of drie identieke contractnummers draagt, is dat niet meer te repareren—zelfs een greenfield-project zou daar zijn grenzen bereiken.

We werden pas op de hoogte gebracht van deze CR toen ons eigen project al was afgerond. Een waarschuwingsbrief—ver buiten ons mandaat. Het antwoord kwam prompt, zelfverzekerd: Wij zijn _____. Als het kritiek was, had intern iemand gewaarschuwd. Op de tweede e-mail kwam geen antwoord. Toen waren we verbaasd. Vandaag zouden we het beter weten. Vandaag zouden we vanuit ons begrip van het mandaat een derde en vierde brief schrijven.

Dat is de compensatieval in zijn puurste vorm: zelfvertrouwen na drie trainingen, internetonderzoek in plaats van begrip van architectuur, geen instantie in de ruimte die nee mag zeggen—en externe kritiek die van het zelfvertrouwen afglijdt.

Niemand ziet het geheel. Het systeem draait door. En op een gegeven moment vraagt iemand of er niet een extern bureau moet worden ingeschakeld.

4.

Een externe. Probleem opgelost.

Op een gegeven moment valt de uitspraak: «*Dan halen we gewoon iemand van buitenaf.*» De beslisser denkt dat het probleem is opgelost. Vroeger was dat ook zo. Een telefoontje naar het bureau, een profiel, een opdracht van twaalf weken—de ervaren RE-FX-consultant kwam, en het probleem was opgelost voordat het kon escaleren. Dit model had twee voorwaarden: er waren beschikbare, serieuze RE-FX-seniorconsultants op de markt, en er was een projectformaat dat bij hen paste. Veranderingen op beide gebieden maken het inschakelen van bureaus tegenwoordig tot een risico.

De module

RE-FX behoort tot de SAP-nichemodules die traditioneel een overschot aan vraag kennen. De opleiding duurt drie tot vijf jaar voordat iemand zelfstandig kan werken.¹² De branchespecifieke proceskennis in de vastgoedsector is doorgaans een vereiste. De uurtarieven zijn navenant hoog—dat heeft zij-instromers aangetrokken. De uitbreiding van de functionaliteit van RE-FX heeft bovendien de markt opengesteld voor FI-consultants, vaak zonder branchekennis. SAP grijpt hier niet in.¹³ Tegenwoordig wordt het label 'RE-FX' al geclaimd na slechts twee IFRS 16-projecten.¹⁴

Bureaus zouden de taak moeten hebben om dit thematisch in kaart te brengen en te communiceren. Maar dat doen ze niet—omdat het een nichemodule is, zeker nu de projecten niet meer als fulltime met 600 uur en meer lopen, niet lucratief is. Wie RE-FX-aanvragen naar bureaus stuurt, krijgt junior-contactpersonen te zien. Al jaren. Geen enkele senior key accountmanager neemt blijkbaar nog een randthema op zich. RE-FX wordt gedelegeerd—aan degenen die het minst kosten. Deze contactpersonen hebben vaak niet eens basiskennis van SAP. Ze kunnen de vereisten niet inperken, geen gekwalificeerde voorselectie maken. En ze zijn opmerkelijk goed in het verbergen van precies dat—tijdens het gesprek valt er niets op, de termen kloppen, het zelfvertrouwen is groot, de kloof blijft onzichtbaar.¹⁵ Tenminste tegenover ons. Dat dit bij klanten hetzelfde effect heeft—daar gaan we vanuit.

Conclusie: De dubbele onzekerheid

Een nieuwe groep van gelabelde RE-FX-consultants komt in contact met junior accountmanagers—soms zelfs zonder diepgaande SAP-kennis. Het nieuwe model „niet meer fulltime" maakt een op de behoefte afgestemde bemiddeling—wat betreft de vaardigheden en eisen van de senior RE-FX-consultants, die het probleem zouden kunnen herkennen—in feite overbodig.

Wat vandaag de dag nodig is, is iets anders: doorlopend toezicht, een dag per week, architectonisch toezicht met een leer- en overdrachtskarakter. Iemand die de opvolger begeleidt, niet vervangt. Iemand die je kunt bellen. Die duidelijk adviseert wanneer een customizingbeslissing de Clean Core in gevaar brengt. Dit format bestaat niet in het bedrijfsmodel van de bureaus.

¹² Europese SAP RE-FX vacatures: 3–5 jaar minimum. SAP Community: Junior 1–3, Senior 5–7, Lead 10+.

¹³ SAP-Marketing: RE-FX als IFRS 16-oplossing; trainingen voor FICO-consultants.

¹⁴ Marktobservatie. Freelancermap.at, 04/2026.

¹⁵ IBISWorld: Employment Placement Agencies Europe, 2025. ~102.000; CAGR 8,0%.

Het structurele antwoord

De vraag is dus niet of een bureau het probleem wil oplossen. De vraag is of het dat überhaupt kan. Het antwoord is structureel gezien: nee.

Want de ervaren RE-FX-adviseurs zijn weg. Niet verdwenen—ze hebben vaak het freelancen ingeruild voor een vaste baan. De contractvoorwaarden hebben dat afgedwongen. Sinds 2020 zijn de voorwaarden drastisch aangescherpt: volledige aansprakelijkheid bij de freelancer, contractuele boetes bij niet-nakoming, bindingsclausules zonder tegenprestatie, betaling pas na ontvangst van de betaling door de eindklant.¹⁶ SAP SE zelf heeft al in 2014 alle directe freelancer-opdrachten beëindigd.¹⁷ DHL heeft in maart 2024 lopende freelancer-contracten midden in het project opgezegd, zonder voorafgaande kennisgeving.¹⁸ Wie als ervaren consultant deze ontwikkeling observeert, trekt daar consequenties uit. Ongeveer 36 procent van de zelfstandigen zonder personeel in Duitsland overweegt te verhuizen, 27 procent overweegt te stoppen met zelfstandig ondernemen.¹⁹ De senioren zijn niet meer beschikbaar—niet tegen elke prijs, maar onder geen enkele voorwaarde.

Het contract komt als PDF. Sub-sub-subniveau. 10 procent van de tekst bestaat uit contractuele boetes. Betalingstermijn: 45 dagen. Marge van de keten: 45 procent. Betaling vindt alleen plaats als de eindklant heeft betaald—een omstandigheid die de adviseur in geval van een geschil niet eens kan controleren. In geval van niet-betaling is er geen negatief bewijs. Geen bankafschrift, geen bevestiging, niets. Je wacht—of je spant een rechtszaak aan tegen een bewijslast die je niet kunt dragen.

Of dit echte voorbeeld: tien uur. Looptijd van vijf maanden. Op afroep. Daarna wordt het contract automatisch verlengd—met vierentwintig maanden. Tien uur, verdeeld over vijf maanden, binden de consultant voor meer dan twee jaar. Geen enkele ervaren senior tekent dat. De junior wel—omdat hij het contract nodig heeft. En omdat hij niet weet wat hij tekent.

Het gevolg

De combinatie van alle drie de factoren—nichemodule, nieuw formaat, gewijzigde contractvoorwaarden—maakt bureaus op dit gebied overbodig. Bureaus zijn alleen nog interessant als opsmuk voor nieuwkomers. In feite zijn bureaus door de risicoverplaatsing vooral in SAP-nichemarkten al sinds COVID overbodig gemaakt. Ze hebben het alleen nog niet door. Hun oorspronkelijke taak, ook in geval van twijfel een pleitbezorger van de consultant te zijn, is vooral bij kleine bureaus vanwege de afhankelijkheid van de klant helemaal niet meer mogelijk.

Hun bedrijfsmodel was altijd gebaseerd op twee dingen: een zekere—door gebrek aan alternatieven door iedereen geaccepteerde—blackbox en het volume van grote plaatsingen. Beide brokkelen af. Dat het nieuwe governancemodel—klein, kwaliteitsgericht, langetermijn—op termijn de norm wordt, hebben de meeste bureaus niet ingezien. Degenen die het niet inzien, zullen niet overleven.²⁰

¹⁶ IHK-modelcontracten (Allrecht.de): „Pay-when-paid“; VGSD: onacceptabel.

¹⁷ SAP SE: gecertificeerde intermediairen vanaf 2014 (betriebsausgabe.de; VGSD).

¹⁸ VGSD: DHL beëindigt freelancers midden in project, 03/2024.

¹⁹ VGSD/vbw 2024 (n=6.300). 36% verhuizing; 27% opgave.

²⁰ Eurostat: Cohort 2014. Overlevingspercentage EU ca. 45%.

De vicieuze cirkel

De externe kandidaat wordt toch geplaatst. Hij lijkt geschikt. Generatieve AI ondersteunt het beeld—de juiste termen, de standaardconfiguratie, de officiële procesvoorschriften. Wat AI in ieder geval in de komende 12-24 maanden in SAP nog niet kan: de beslissingen vervangen die een langetermijneffect hebben. Het schema achter de voorwaarden. Het *waarom* achter het *wat*.

Kan de opdrachtgever de kwalificatie überhaupt controleren? Vastgoedorganisaties en openbare vastgoedbeheerders herkennen de kloof meestal—ze kennen de module meestal al lang genoeg. Grote ondernemingen meestal niet—omdat ze zelf alleen IFRS 16 kennen en niet weten wat ze niet weten. De blackbox is hier geen opzet van een individuele speler. Het is een eigenschap van het systeem: de bureauwereld beloont plaatsingen, niet de diepgang van kwalificaties, en de opdrachtgever beschikt niet over een instrument om de geleverde competentie te beoordelen.

De beslisser wordt uiteindelijk geconfronteerd met dezelfde symptomen als in het begin.

Werkcontracten met systeemintegrators, via SLA-gebaseerde overeenkomsten, bieden in ieder geval een relatieve zekerheid als vangnet—een ander samenwerkingsmodel.

Wat gebeurt er als er niets gebeurt

Als u dit artikel tot hier hebt gelezen en uzelf in meer dan twee alinea's hebt herkend, dan zijn de volgende regels voor u geschreven. Niet voor uw IT-manager. Niet voor uw dienstverlener. Voor u—de persoon die uiteindelijk tekent.

De symptomen die u vandaag ziet—tickets, openstaande punten, behoefte aan uitleg bij de maandafsluiting—zijn niet het probleem. Ze zijn slechts het topje van de ijsberg. Daaronder ligt een kwestie van gegevensintegriteit die elke maand erger wordt, zolang het systeem zonder architectonisch toezicht draait.

Het scenario dat we het vaakst zien: een customizingbeslissing—genomen zonder begrip van de architectuur, zonder overleg, zonder effectbeoordeling—brengt een sleutelveld in de database in gevaar. Het systeem draait door. Maar de boekingen kloppen niet meer. Niet meteen zichtbaar, niet dramatisch—totdat de accountant vraagt naar de contractuele basis van een boeking en niemand die kan uitleggen of het systeem technisch vastloopt.

Wat dan volgt, is, afhankelijk van het geval, geen IT-project. Het is schadebeperking: stopzetting van de bedrijfsvoering of boekingen, forensische analyse, gegevensopschoning tijdens de lopende bedrijfsvoering, twee tot zes maanden op een instabiel systeem, vier tot acht externe specialisten tegelijk. De kosten liggen—afhankelijk van de omvang van de portfolio—tussen 450.000 en 850.000 euro. Een Duits onderzoek schat de kosten van ongeplande SAP-uitval op gemiddeld 25.000 euro per uur. Bij een S/4HANA-migratie moet 35 tot 65 procent van alle gegevensrecords worden opgeschoond—bij gecompromitteerde sleutelvelden ligt dit percentage veel hoger.

De vraag is niet of dit gebeurt. De vraag is of het bij u gebeurt, vóór of nadat u het had kunnen voorkomen.

Voor wie we niet werken

Wie denkt dat de huidige bureaumar­ket dezelfde is als in 2017, heeft dit artikel niet gelezen—of niet begrepen.

Wie ervan overtuigd is dat de jongeren het wel voor elkaar krij­gen—omdat men zelf kinderen van die leeftijd heeft, omdat men het potentieel van deze generatie denkt te herkennen, omdat men hen alleen maar tijd moet geven—die kan net zo goed stagiaires inzetten als bedrijfsartsen. Niet uit kwaadwilligheid. Maar uit verwarring van optimisme met verantwoordelijkheid.

Wie elke verwijzing naar structurele risico's afdoet als doemdenken, heeft een beslissing genomen. Wij respecteren die. Wij delen die niet.

Disclaimer: Dit artikel is met zorg opgesteld. Bij vertalingen vanuit het Duitse origineel kunnen kleine onnauwkeurigheden voorkomen. De geuite standpunten zijn uitsluitend die van de auteur en weerspiegelen een persoonlijke professionele beoordeling, praktijkervaring en onafhankelijk onderzoek — tenzij expliciet onderbouwd met geciteerde bronnen. De auteur is niet gelieerd aan, in dienst van of formeel verbonden met SAP SE. Dit is geen officiële SAP-publicatie. Alle genoemde productnamen zijn handelsmerken van hun respectieve eigenaren.

T.H. Scheer

© Metaneering S.à r.l., Luxemburg. Alle rechten voorbehouden.

