

People business

peoplebusiness.nl

Omdat
mensen
het verschil
maken

januari 2015
nummer 05
jaargang 03

DIVERSITEIT
ZO ONTDEK
JE HET
INDIVIDU

Inspirerende
plekken
Werken
tussen de
vijgenbomen

**3 TIPS OM DE
PRODUCTIE
VAN JE
MENSEN OP
TE VOEREN**

De ideale
baan
creeër
je zelf



‘Die sfeer van
net even anders
doen, die zie je
bij ons terug’

Bas van der Veldt,
directeur AFAS

TEKST ONNO AERDEN
FOTOGRAFIE VINCENT BOON

‘We proberen vlot te trekken wat vast zit’



Bas van der Veldt, directeur van softwarebedrijf AFAS, verkoopt geen computerprogramma's, hij verkoopt verandering. Zonder zich daarbij aan conventies te storen.

Ik ben een socialist.” Bas van der Veldt gaat even verzitten in zijn imposante, puntvormige werk-kamer-met-uit-zicht op de derde verdieping van het hoofdkantoor van het bedrijf dat hij leidt, softwareproducent AFAS. Met een twinkeling in zijn ogen kijkt hij zijn bezoek aan: hoe zal deze uitspraak vallen? Dan vervolgt hij: “Een socialist, die maar geen partij kan vinden die precies doet wat hij wil. Wat dat is? Korte metten maken met belastingontduiking, privévermogens boven de tien miljoen afromen naar de staat - maar ook onze bizarre ontslagwetgeving op de heling, zodat werkgevers gewoon weten waar ze financieel aan toe zijn als ze iemand willen ontslaan.”

Het is niet de laatste boude bewering vanmiddag. De 38-jarige CEO van AFAS vindt zichzelf desgevraagd een ‘people manager’ maar

‘Zo lang mensen denken dat het “goed is zoals het nu is,” hebben wij werk te doen’

zijn bezoek ziet vooral ook een andere rol: die van performer. Van der Veldt draagt zijn visie uit, en met verve. Zo presenteert hij de businessplannen maandelijks aan het voltallige personeel in een eigen theater (300 zitplaatsen) dat beschikt over apparatuur waar menig omroep jaloers op kan zijn. De vestigingen in België en op de Antillen worden via livestream voorzien van de presentatie. En dan bestijgt hij ook nog zo ongeveer wekelijks wel ergens een podium om zijn gehoor de zegeningen van innoveren uit te leggen.

En ook nu komt hij op dreef - de vervolgvraag had geluid of hij ooit de politiek in zou willen; eigenzinnige mannen met visie, dat zou verfrissend kunnen werken.

“De enige manier waarop ik politiek zou willen bedrijven, is als dictator. Voor vier jaar. Omdat ik dan niet alleen mijn beleid kan formuleren, maar ook kan uitvoeren. Ik was laatst in Dubai, als je daar die speeches hoort van de sjeik: geweldig. Hij zegt gewoon: ‘Ik wil volgend jaar een snelweg daar en daar’. En dan ligt ie er ook, een jaar later. Als dictator krijg je zaken voor elkaar. Natuurlijk zou ik daarbij wel luisteren naar alle argumenten voor en tegen, ik zou me zelfs voegen naar mensen met betere ideeën dan de mijne, dat doe ik nu ook - maar: besluit genomen is genomen.”

Het is een openbaring, een bezoek aan dit hoofdkantoor. Bij binnenkomst: geen balie, maar een

hartelijke groet van de ‘gastvrouw’ die bezoekers begeleidt naar een muur met aanraakschermen voor de *making of* een bezoekers-pas-met-pasfoto. Een bezoek aan de wc’s levert nóg een glimlach op: op de binnenkant van elke deur staat een manshoge foto van een AFAS-medewerker, die lijkt te reageren op wat er op de toiletpot gebeurt. Wie een song selecteert op een Amerikaanse jukebox op de gang, hoort zijn keuze niet lang daarna door de ruimten schallen. Vanmiddag klinkt even geen muziek - maar het is bepaald niet uitgestorven. En de weg van de hal naar het kantoor van Van der Veldt leidt niet alleen langs het theater, maar ook langs tafelvoetbalspellen en een grote *wall of fame* met grootheden uit politiek, sport en bedrijfsleven die het pand van AFAS in Leusden bezochten.

Het oogt hip, opvallend hip zelfs voor een softwarebedrijf. “Weet je dat hier jaarlijks meer dan 26 duizend mensen komen? Klanten, andere relaties, netwerken. Ze komen voor inspiratiesessies, updates of trainingen. Al die mensen moeten weten dat we niet alleen bedrijfssoftware ontwikkelen en verkopen, maar die gebruiken om bedrijfsprocessen te veranderen. We verkopen innovatie. We proberen muren te slopen tussen afdelingen, processen te versnellen, klantvriendelijker bedrijfsvoering mogelijk te maken. Weet je dat er achthonderdduizend mensen in dit ☺

interview





land depressief zijn? Vanwege hun werk, meestal. We proberen vlot te trekken wat vast zit, omdat dat mensen gelukkiger maakt. Die sfeer van *disruption*, van alles net even anders doen, die zie je hier terug.”

Ik zie veel mensen rondlopen voor een vrijdagmiddag.

“Natuurlijk is het druk. Zo’n thuiswerk-trend is helemaal niet goed. Probeer in de meeste bedrijven maar eens een groepsafpraak te maken op een kantoor. Dat lukt maar niet: dan is pietje er niet en dan jantje niet, die werken allemaal op afstand. Als het al lastig is om zo’n afspraak te plannen, hoe lastig is het dan wel niet om serieus samen te werken? ‘Kromcommunicatie’, noemen wij dat: het onvermogen om zaken snel met elkaar te delen. Daar komt bij, bijna niemand vindt het prettiger om thuis te werken dan hier. De koffie is lekkerder, de lunch een stuk beter en er zijn geen kinderen en echtnotes die afleiden.”

**Dus werkt iedereen hier. Waar-
aan?**

“Wij nemen de zorg voor salarisadministratie uit handen voor duizenden werkgevers en hun in totaal bijna 1,6 miljoen medewerkers, om een voorbeeld te geven van simpele *outsourcing*. We leveren veel bedrijven software die toegespitst is op hun eigen ERP, *enterprise resource planning*: de belangrijke bedrijfsprocessen. We maken software natuurlijk, maar vooral proberen we een droom te verwezenlijken. Het MKB inspireren beter te gaan ondernemen. Efficiënter, vrolijker, enthousiaster. We proberen bovendien meteen zelf het voorbeeld te stellen. Wij hebben één persoon op P&O. Voor alle medewerkers, de 120 leaseauto’s en alles eromheen. Het meeste is namelijk geautomatiseerd en dat blijkt heel goed te kunnen. We laten zien hoe je je, door slimme automa- ☺

tisering, als ondernemer kunt concentreren op je eigen business en niet op allerlei gedoe eromheen.”

U inspireert als CEO al sinds 2008 dagelijks ondernemers. Is Nederland inmiddels al veranderd? “Het gaat de goede kant op, maar we zien nog allerlei belemmeringen. Mensen willen wel verandering, maar die moet dan vooral van andere mensen komen. ‘Kan niet’, ‘is al geprobeerd en toen werkte het niet,’ ‘zo iets past hier niet’ - dat hoor ik vaak in organisaties. Zo lang mensen denken dat het ‘goed is zoals het nu is,’ hebben wij werk te doen. We hebben laatst een filmpje gemaakt dat op Youtube staat: ‘Alles moet blijven zoals het is.’ Daarin steken we de draak met al die zinloze belemmerende gedachten. De muziek bij dat filmpje is trouwens van Sesamstraat. Wij mailden ze: mogen we het deuntje gebruiken? Dat zouden ze opnemen met de componist. Tjeerd Oosterhuis en Sjoerd Kuyper. Drie weken later kregen we een mail terug: ‘Goed, onder één voorwaarde, als Ajax-fans zouden we van de hoofdsponsor van AZ graag een VIP-uitnodiging ontvangen voor AZ-Ajax.’ En kort daarna zaten we met z’n allen in de skybox, dollé pret. Als zakendoen altijd zo gaat, zou dat veel juridisch getouwtrek schelen...”

Verandering bewerkstelligen, dat lijkt de missie. “Dat is het ook. Veranderen is goed, iedereen heeft baat bij regelmatige verandering van inzicht, van perspectief, van omgeving. Wij zijn als werkgever ook permanent bezig met het in beweging houden van de mensen. Bij ons is het: of je blijft jezelf ontwikkelen of je houdt het hier niet lang vol. Dat vind ik overigens volkomen legitiem, dat je als medewerker telkens voor korte tijd bij een club zit en eenmaal uitontwikkeld een nieuwe stap maakt, binnen of buiten het

bedrijf. Als onze medewerkers niet doorhebben dat ze de grens van hun leercapaciteit hebben bereikt, dan leggen we ze dat uit.”

Hoe werkt dat bij u zelf? “Ik word ook geremd. Door het thuisfront. Dan zegt mijn vrouw, als ik weer een geintje op de zaak heb uitgehaald, ‘Dat moet je niet doen, bied je excuus aan.’ Laatst nog, ik wilde twee nieuwe medewerkers zich tijdens de maandelijkse theatersessie laten presenteren tegenover alle andere AFAS’ers. Zij waren helemaal strak, toen ik ze vlak voor hun presentatie liet weten dat het toch niet hoefde. Kregen ze een biertje, ze raakten helemaal ontspannen. Totdat ik op het podium alsnog de heren erbij vroeg. Ze schrokken zich kapot. Het ging mij erom ze te laten zien dat het niet eng was om uit je comfortzone gehaald te worden en meteen te presteren, maar mijn vrouw dacht daar achteraf anders over. ‘Gek!’, zei ze, ‘Je mag zo niet met mensen omgaan.’ “Iedereen zegt over mijn aanpak: ‘Typisch Bas.’ Ik kan meer maken dan een ander. Komt door mijn vrolijke kop, denk ik, een boefjestrone, haha.”

Hoe bent u zo geworden? “Ik houd van mensen. Van mensen althans, die zich niet hebben neergelegd bij het leven. Natuurlijk hielp het dat mijn vader, samen met zijn zakenpartner Piet Mars, AFAS in 1996 oprichtte. Dat bood een context voor mijn ideeën over innovatie en verandering. Als kind had ik mezelf leren omgaan met pc’s, ik ben gek op computeren. Maar mijn vader en Piet zijn de echte softwareondernemers. Piets zoon Arnold is nu CFO en ik CEO, een gedwongen huwelijk, haha. We zijn alle vier grootaandeelhouders, het personeel participeert via een winstdelingsprogramma, van hoog tot laag.”

“Ik heb tijdens mijn studie even-

‘Ik houd van mensen, althans, van mensen die zich niet hebben neergelegd bij het leven’

tjes overwogen om het vak te leren bij een echt grote onderneming, Microsoft of zo, maar AFAS bood zo veel kansen. Toen ik tussen 1996 en 2000 Bedrijfsinformatie Systemen studeerde aan de Universiteit van Amsterdam, kon ik aan de slag in de AFAS-vestiging in Amsterdam. Al snel bleek dat de drie mensen die mijn vader op de leiding had gezet, er niet uitkwamen. Toen ben ik dat zelf maar gaan doen. Het waren vier zware jaren: studeren én baas zijn van een team programmeurs die wij, door ze een baantje te geven, konden behoeden voor een carrière als pizzakoerier. Studentenverenigingen hebben het zonder mij moeten doen, maar ik had zo veel plezier dat ik daarna in Leusden aan de slag ging als productmanager. En in 2005 werd ik directeur productontwikkeling. En daarna, in 2008, algemeen directeur. Telkens vanuit de *drive* om vooral te laten zien dat het ook anders kan.”

Hoe gaat het met het bedrijf?

“Waanzzinnig. We draaien met 350 man 79 miljoen omzet en een winst van 23 tot 25 miljoen, dit jaar. Ongelooflijk hè? Klanten betalen ons omdat we toegevoegde waarde creëren. Ze gaan met ons een abonnement aan voor de software en de dienstverlening. De markt is hyperconcurrerend, dus we moeten het



EIGENZINNIG BAASJE

Bas van der Veldt (1976) is CEO van AFAS Software. Hij staat bekend om zijn visionaire en tegendraadse kijk op ICT, leiderschap en innovatie. AFAS staat in de top 10 van softwareleveranciers van Nederland. Het bedrijf - met het hoofdkantoor in Leusden - won verschillende prijzen waaronder een FD Gazellen award en een prijs voor *Best Managed Companies*.

echt elke dag beter doen dan de rest. Dat lukt ons, klanten blijven bij ons, het worden er nog steeds telkens meer. Ze merken dat wij hun bedrijf helpen. En dat is bij andere bedrijven vaak maar de vraag. Weet je wat wij vorig jaar aan onze huisaccountant hebben betaald? *Zes-tig* mille. Voor een verplichte accountantsverklaring. Op de dag dat die verplichting wegvalt, stoppen wij daar mee. Zo'n accountant voegt niks toe, helemaal niks. Dat is het verschil. Laatst sprak ik mijn belastingadviseur. 'Hee,' zegt-ie. 'Jullie hebben een vestiging op de

Antillen. Zet daar nou een brievenbusfirma naast, dat scheelt zo maar een paar ton per jaar.' Wat een vreselijk advies. We betalen belasting in dit land omdat we hier gehuisvest zijn. Zo hoort dat. Bij ons geldt: *Enough is enough*. Daar passen geen belastingontduiktrucjes bij om de laatste centen eruit te persen."

Grappig: zelfs als u kwaad bent, klinkt u enthousiast. "Enthousiasme is de basis voor succes. Kennis vind ik daaraan ondergeschikt. Die is bij te spijkeren, als je wil. Maar een positieve houding zit in je: een heilig streven om van 'goed', 'geweldig' te maken. Een 7,5 wordt als goed gezien, een 8 is voor veel mensen al geweldig - maar het verschil tussen de 7,5 en 8 is reuzengroot. En dat gat kan uitsluitend worden gedicht door enthousiasme. Doe maar eens een Twitter-search op onze merknaam. En dan op die van onze concurrenten. Kijk gewoon eens wat je tegenkomt. Jij maakte een foto van de herenwc's? Die zet je misschien wel online. Heb je dat op een ander kantoor wel eens gedaan?"

Hoe neemt u mensen aan? "Met audities. Allereerst moet uit je sollicitatie blijken dat je ambitieus bent en positief. Het eerste gesprek is dan met onze man op P&O, daarna met de teamleider van verkoop binnendienst of *product support*: daar begint iedereen, onderaan. Je maakt een verslag van die intakegesprekken en stuurt dat op. Je recenseert ook een van de boeken die we hebben gepubliceerd. Dan loop je een dagje mee. Vervolgens deel je je bevindingen in het theater voor een jury van aanstaande collega's. Ten slotte is er dan het arbeidsvoorwaardelijk gesprek. Acht van de tien sollicitanten komen niet door die selectie heen, trouwens. Wie erdoorheen komt, is goed, die stroomt meestal snel door." ☺

En dan test u het enthousiasme van uw zittende personeel ook nog eens regelmatig. “Iedereen, van *consultant* tot *customer support* medewerker, wordt op een bepaald moment gevraagd om zichzelf opnieuw te presenteren. Ook in het theater, voor een jury van collega’s. Soms vragen we daar dan ook nog een bekende ondernemer van buiten bij, of iemand als Jort Kelder - dat ligt aan de functie. Weet je dat de voormalig directeur van onze grote concurrent Exact, Rajesh Patel, ook mee-beoordeelt? Vind ik grappig. Tijdens zo’n presentatie bekijken we hoe het zit met de ontwikkeling van talent en passie. Soms komt iemand er op zo’n moment achter dat het heilig vuur gedoofd is, dat is prima. Dat een toekomst buiten AFAS beter is. We zijn kritisch op de instroom, we besteden aandacht aan de doorstroom en we zijn actief met de uitstroom.”

Bent u zelf nog actief op de werkvloer? “Elk jaar zit ik twee dagen op het support center. En dan niet naast iemand, nee - zelf met een headset op. Zo’n sessie levert geestige misverstanden op, als klanten weten wie ze aan de lijn hebben. Dan is het: ‘Bas, gaat het zo slecht bij AFAS dat jij zelf de telefoon opneemt?’ Maar ik hoor in die twee dagen meer over wat goed gaat

‘Op de hei ontstaan zelden goede ideeën. Ja - over beleid. Ik zeg altijd: beleid en debiel zijn met dezelfde letters geschreven’

en wat niet binnen het bedrijf dan in een week op de hei. Op de hei ontstaan zelden goede ideeën. Ja - over beleid. Ik zeg altijd: beleid en debiel zijn met dezelfde letters geschreven.”

AFAS heeft geen beleid. “Wel degelijk. We hebben alleen geen dikke boeken waarin dat beleid staat. Begin dit jaar was ik op onze vestiging op Curaçao. ‘Bas, wat is het beleid de komende jaren?’ vroegen ze daar. Ik antwoordde: ‘Dat weten jullie beter dan ik.’ Is er dan geen beleid? Wilden ze weten. ‘Nee,’ zei

ik. Nou ja, ons beleid is dit: Elke twee weken doen we alles, en dan ook echt alles, één procent beter. Van de kwaliteit van de koffie tot de snelheid van onze software. Dan heb je in een jaar een kwart van je proces verbeterd. Iedereen is op zoek naar het gouden ei. Dan vragen ze: ‘Bas, hoe komt het toch dat jullie zo succesvol zijn?’ Ik zeg alleen maar: focus en consequente toewijding. Elke dag een stukje beter presteren. Dat is het geheim.”

Gaat Bas van der Veldt nog een keer een ander bedrijf leiden? “Ik verbaas me altijd over het gemak waarmee de *old boys* van Shell naar Unilever overstappen, of van KLM naar Ahold. Dat kan toch helemaal niet? Of zijn die bedrijven zo groot dat het allemaal niet meer uitmaakt aan de top? Ik wil klanten zien, spreken, ik wil het product voelen, beleven, uitstralen. Dus - nee, ik zie mezelf dat niet doen. Laatst kwam hier een dame lunchen van Essent. Ze was helemaal verbaasd: ‘Jullie praten de hele dag over ‘de klant’. Ik heb dat woord vanmiddag al vaker gehoord dan in een jaar bij ons’. Ongelooflijk toch, ik was stomverbaasd. Maar zo is het: veel bedrijven zijn nog steeds volkomen losgezongen van de mensen waarvoor ze het allemaal doen, hun hoogste baas - de klant.”

#avontuurlijker Unique
Stan Theessink
Consultant

#feestelijker Unique
Tjeu Hamers
Senior Vestigingsmanager

#onvoor spelbaar der Unique
Tazia Meulenbroeks
Consultant

#kleurrijker Unique
Barbara Harkema
Senior Intercedent

unique