





'Je weet waarschijnlijk hoe ik over het aantrekken van extern geld denk. Toch wonderlijk dat jij als algemeen directeur van NLI investeert dan nu bij mij aan tafel zit', bijt Bas het spits af. Natuurlijk ken ik de scepsis van Bas over extern financieren. Een extra reden om met hem aan tafel te gaan. 'Ondernemers moeten altijd alert zijn bij financiering voor hun bedrijf' vindt Bas. 'Is de financier jou als ondernemer aan het helpen, of preekt hij vooral voor eigen parochie? Mijn uitgangspunt is: je zou als ondernemer niet harder moeten groeien dan je eigen portemonnee toelaat. Maar de buitenwereld, inclusief de overheid, vertelt ons dat we niet bang moeten zijn voor extern kapitaal. Ik vind dat een fout signaal. We hebben de kredietcrisis toch meegeemaakt? Die was er om ons een les te leren. Hebben we die les ook geleerd?'

#### ONDERNEEM VOOR GELUK

Van *private equity* moet Bas sowieso niet veel hebben. Hij voorziet dat het eigen-wijze keuzes moeilijker maakt. 'Ik zie zo'n meneer al zitten bij ons aan tafel. Het is

vanuit een spreadsheet bij ons zo makkelijk besparen. Vorig jaar 200.000 sinaasappels geperst voor onze klanten? Streep er door. Vijf miljoen euro naar goede doelen? Doen we niet meer. Met al onze medewerkers en hun partners naar Kroatië om ons 20-jarig jubileum te vieren? Dat kan ook anders. En waarom hebben jullie bij AFAS een chefkok? Waarom een bedrijfsmasseur?' Bas wil wegblijven bij dat soort vragen. 'Wij willen werken, omdat we er *happy* van worden. Daarom maken wij onze eigen keuzes, ook als die niet direct geld opleveren. Geluk is iets anders dan groot en nog groter.'

#### ALLEEN AUTONOME GROEI TELT

Bas nuanceert zijn kritiek op de inzet van extern kapitaal. In de beginfase van een bedrijf of in de ontwikkeling naar een volgende stap om te groeien helpt financiering, erkent hij. Maar let op: het gaat Bas dan echt om autonome groei. Dat is gezonde groei, vindt hij. Met AFAS realiseert Bas jaar na jaar 10% groei, en meer. 'Autonome groei is het beste bewijs dat je toegevoegde waarde levert en dat je businessmodel klopt.' Hij

wijst op de verslaglegging van concurrent Exact over 2018. Net als AFAS presenteert Exact *'double digit'* groei. Bas is er kritisch over. 'Niemand stelt bij een dergelijk bericht de vraag hoeveel daarvan autonome groei is. Kijk je alleen daarnaar, dan blijft er maar weinig over.'

#### ETHIEK BEGINT BIJ JEZELF

Ethiek reikt verder dan de wijze waarop je je bedrijf financiert en laat groeien. 'Het gaat ook over je persoonlijke leven, hoe je je opstelt, je uitgavenpatroon', betoogt Bas. 'Er wordt over je schouder meegekeken. Je moet het kunnen verantwoorden.' PvdA'er Hans Spekman deed ooit de roemruchte uitspraak 'nivelleren is een feest'. Bas neemt die woorden niet over. Maar op een andere schaal pleit ook hij voor een nieuwe verdeling van geld: ten laste van de rijken en ten gunste van minder bedeelden. Ook als dat de eigen portemonnee raakt. 'Als iedereen met een privévermogen van zeg €5 of €10 miljoen, even los van het precieze bedrag, alles daarboven afdraagt aan vaders Staat. Dat zou toch geweldig zijn?' Hij

vindt wel dat bij een dergelijke maatregel een lijst bijgehouden moet worden wie wat bijdraagt. 'Dat is goed voor de erkenning. Iemand als Marcel Boekhoorn (Hema, Ouwehands Dierenpark) mag dan natuurlijk best ontzettend trots zijn dat hij in een jaar €450 miljoen aan waarde toevoegt voor ons allemaal.'

Ik vraag Bas naar zijn eigen valkuil. 'Ijdelheid', antwoordt Bas. Daarom let hij er extra op. 'Onlangs nog had ik na een goedlopende presentatie aan zo'n vijfhonderd ondernemers de keuze: of links het podium af naar de uitgang, naar de auto en naar de volgende presentatie, die ik net zou redden als ik direct weg zou gaan. Of rechts het podium af en me nog even mengen onder het publiek. Even 'complimentjes halen'. Ik koos voor dat laatste. Bij het tweede compliment op rij dacht ik: dit doe ik helemaal fout', zegt hij eerlijk. Hij toont zich kwetsbaar. 'Ik schaamde me kapot, heb alsnog snel mijn auto opgezocht', zegt hij erover.

#### SYSTEMEN ZIJN BEPALEND

De systemen waarin we leven en werken bepalen ons denken en doen. Dat vraagt alertheid. Systemen kunnen de link tussen ons gedrag en de schadelijke consequenties daarvan vertroebelen, stelt Bas. 'Hoe kan je

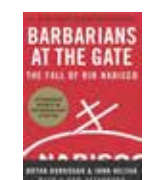
anders werken voor een sigarettenfabriek?', vraagt hij zich af. Hij haalt een onderzoek aan waaruit blijkt dat economiestudenten steeds egoïstischer worden naarmate hun studie vordert. Derdejaarsstudenten blijken altruïstische waarden als behulpzaamheid, eerlijkheid en loyaliteit veel minder belangrijk te vinden dan eerstejaars (Kate Raworth, *Donuteconomie*, 2017). Volgens Bas creëren systemen 'selffulfilling prophecies'. 'Neem een bank die stopt met kerstpakketten uitdelen, en die reorganisaties tergend langzaam uitvoert. Wat doet dat met het geluk, de motivatie en dus het gedrag van de mensen die er werken?' De ziel van het bedrijf wordt opgebouwd of juist afgebroken vanuit haar waardensysteem. Dat systeem is zichtbaar in de omgang met medewerkers. 'Er is bij die bank iemand geweest die heeft gedacht 'we stoppen met kerstpakketten, we stoppen met Spotify op het werk en andere leuke dingen voor de mensen.' Bas begrijpt daar niets van. 'Wie was dat? Wat zou ik die graag spreken! Daar kunnen we allebei van leren.' 'Systemen zijn sterker dan individuele kracht', concludeert hij. 'Daarom moeten we gezonde organisaties bouwen waarin medewerkersgeluk voorop staat. Dan volgt de optimale klantbediening bijna vanzelf.'

**BAS VAN DER VELDT** (42) begon al tijdens zijn studie *Bedrijfsinformatie* aan de Universiteit van Amsterdam te werken bij AFAS, het softwarebedrijf van zijn vader en diens compagnon. Sinds 2008 is hij er CEO. Hij treedt vaak op als spreker over inspirerend ondernemen. Bas is getrouwd en heeft twee dochters.

De jaaromzet van AFAS steeg in 2018 naar bijna €142 miljoen, de winst naar bijna €54 miljoen. Recent nam Bas namens AFAS de prestigieuze Koning Willem I-prijs in ontvangst, die iedere twee jaar uitgereikt wordt voor goed ondernemerschap.



## Boekentips van Bas



Barbarians at the Gate, The Fall of RJR Nabisco, van Bryan Burrough



HEMA, van Stefan Vermeulen



The Walmart effect, van Charles Fishman

## Vier kenmerken van Bas van der Veldt als CEO van AFAS

- 1) Ondernemen doen we om de wereld een beetje beter te maken
- 2) Iedereen verdient werk om gelukkig mee te zijn
- 3) Financieren doen we met sterke voorkeur vanuit eigen middelen
- 4) Groeien doen we autonoom