

Winstmachine Afas uit Leusden kiest zijn eigen weg

Softwareproducent Afas weigert klanten maatwerk te leveren en maakt programmeurs het liefst overbodig. En vaart daar wel bij. 'We zijn een beetje gek'

Manon Stravens en Ilse Zeemeijer
Leusden

Op het aangekochte terrein ligt nog geen baksteen, maar de maquette in het imposante kantoor van ceo Bas van der Veldt — inclusief minigolfbaan en weids uitzicht over Leusden — is kenmerkend voor de ambitie van Afas, maker van geïntegreerde standaardsoftware voor bedrijven. Het nieuwe hoofdkantoor, dat de vorm heeft van een bloem, heeft een restaurant, opleidingscentra en een flitsende koepel voor een nieuw theater met 850 stoelen. Allemaal om de klant fan van Afas te maken. 'Niet om zelf te groeien', zegt Van der Veldt. 'Wij willen juist minder mensen.' Met een verdubbeling van de nettowinst naar ruim € 30 mln in vier jaar en een omzetgroei van 16% naar € 92 mln in 2015 is Afas een ware winstmachine. Maar Afas wordt niet door winst- en omzetcijfers gedreven, benadrukt Van der Veldt. 'Zijn je klanten en medewerkers tevreden, dan rollen de euro's vanzelf.'

Familiebedrijf Afas (350 man, 10.000 klanten) start in 1996 na een managementbuy-out van een onderdeel van automatiseerder Raet, nu een grote concurrent. Ton van der Veldt en Piet Mars dragen het bedrijf in 2009 over aan hun zoons Bas en Arnold (nu cfo). Zelf nemen ze plaats in de raad van bestuur. Afas begon in de accountancy-branchen, maar reikt inmiddels ook 39 ziekenhuizen, 40% van alle onderwijsinstellingen en bedrijven in onder meer de bouw, transport en retail tot zijn klanten. Afas heeft kantoren in België, Curaçao en Aruba, maar maakt 95% van de omzet in Nederland. Behalve groter worden in Nederland heeft het bedrijf geen echte groei-strategie. Van der Veldt: 'We kunnen in principe leveren aan elk bedrijf in de consumenten- en zakelijke markt. Als er maar een "klik" is met de klant.'

'Want Afas' product moet wel bij het bedrijf passen, zegt Van der Veldt. 'Lang vonden bedrijven het omgekeerde. Dat de software zich moet aanpassen aan de onderneming.' Afas heeft zijn principes van transparantie en digitalisering ingebouwd in het standaardpakket dat het verkoopt. 'Binnen een bedrijf moet zoveel mogelijk informatie, van ieders targets tot de reden van het ziekteverzuim, openbaar kunnen zijn. Onze software maakt ondernemen efficiënter en goedkoper, maar ook leuker en beter',



zo luidt Van der Veldts promotieverhaal. Software met een missie dus. Lang niet elke klant gaat daar in mee. Afas moet ook concessies doen. Soms wordt de software aangepast per branche — denk aan de zorg of de bouw. Maatwerk per klant zit er echter niet in.

Om marktleider te blijven werkt Afas aan volledig geautomatiseerde software die de programmeur overbodig maakt. Klanten moeten de software zelf aan kunnen passen, zonder kennis van ingewikkelde codes. Het bedrijf werkt al zeven jaar aan het project, maakt er veertig programmeurs voor vrij en werkt samen met de VU en de universiteit van Utrecht. 'Veel bedrijven zien dit als een doodlopende weg en halen Indiase programmeurs binnen. Maar wij willen onszelf wegautomatiseren', aldus Van der Veldt. 'We geloven dat dat kan. En als het lukt,

De meeste medewerkers van Afas komen uit een straal van twintig kilometer rond het hoofdkantoor in Leusden. FOTO'S: JASPER JUIJEN
VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

fd.nl:
meer weten

- Nieuwe Kampioenen fd.nl/kampioenen
- Vorige jaargang fd.nl/dnk2015

lopen we twintig jaar voor op de rest.'

Daar moet je wel een beetje getikt voor zijn, erkent Van der Veldt. Naast krachtig leiderschap en klanttevredenheid, is 'anders zijn' een van de kernwaarden van het bedrijf, door de oprichters vastgelegd in hun boek *De kunst van succesvol ondernemen op basis van ondernemingsproces-beheer*. Secretaresses, juristen en printers ontbreken. Sollicitanten die voor Afas willen werken, moeten voor een jury auditie doen. 'Afas is radicaal anders, in bedrijfscultuur, houding, hun hele operatie', zegt ook voormalig IT-adviseur en schrijver Daan Quakernaat. Voor zijn boek *De sekte uit Leusden* liep hij twee jaar met Afas mee, om het geheim achter hun bedrijfssucces te achterhalen. 'Hun kracht is dat ze gewoon 'doen', niet bang zijn fouten te maken en daarvan te leren. Met een winstmarge van 30% hebben ze

het geld om dat te kunnen doen', zegt Quakernaat. Afas hoeft zich sowieso geen zorgen te maken over de financiën. Met een vierde plaats in de Computable Top 100 behoort Afas tot de financieel krachtigste bedrijven van Nederland. Voortdurend verbeteren is een ander stokpaardje. 'Als je elke twee weken 1% verandert, heb je je bedrijf in een jaar een kwart verbeterd', stelt Van der Veldt steevast. 'Hadden we in 2010 nog tweehonderd dagen nodig om de software bij een ziekenhuis te implementeren, nu zijn dat tachtig dagen. Alles moet goed zijn, tot de muntthee die we onze klanten serveren.' In het theater worden evenementen en inspraaksessies voor de klanten georganiseerd. Twee keer per jaar gaat Van der Veldt 'stage lopen' bij de helpdesk van zijn bedrijf, met een headset op. 'Om de klant en zijn logica

'van onder tot boven' te begrijpen. 'Ik raad het elke directeur aan', zegt Van der Veldt.

Werken aan klanttevredenheid is ook volgens Quakernaat een van Afas' sterke punten. 'Afas-adviseurs brengen gratis bezoeken aan klanten om te monitoren of ze tevreden zijn. Dat levert ze altijd handel op. En weinig opzeggingen.' Werving gebeurt met een forse bak marketinggeld (€ 6 mln in 2015). Afas sponsort voetbalclub AZ en het Circustheater in Den Haag. In 2015 ging bijna 5% van de omzet naar de Afas Foundation, die wereldwijd hulpprojecten steunt.

Ook investeert Afas met gemiddeld € 78.000 per fte 'substantieel' meer dan elk ander IT-bedrijf. Daarnaast wordt 10% van de winst verdeeld onder de eigen mensen. Quakernaat: 'En dat is goed voor de productiviteit. Het is een

team dat voor elkaar en voor de klant door het vuur gaat.' Daar staat wel iets tegenover. 'Als een klant een probleem heeft, gaat iedereen twee uur later naar huis.' Van het personeel wordt alle inzet verwacht. Iedereen moet het product kennen, ook de schoonmaker, zegt Van der Veldt.

'We zijn steeds kritischer geworden bij de instroom. Bedrijven die 2% van hun tijd met werving bezig zijn, verliezen driekwart daarvan aan een medewerker die niet functioneert.' Ook een tijdige uitstroom is belangrijk. In 2015 werden veertig nieuwe mensen aangenomen en vertrokken er 29. In driekwart van die gevallen was Afas de aanjager. 'Daar is niets mis mee. Als het op is, functioneert die persoon beter in een ander bedrijf.' Een werknemer werkt gemiddeld acht jaar bij het bedrijf. Het gros van de medewerkers komt uit een straal van twintig kilometer rondom Leusden. Een enkeling komt via de universiteit uit het buitenland. 'Maar we hantieren niet in India', zegt Van der Veldt. Nieuw talent wordt in de Afas Academy gekweekt. Samen met de Hogeschool Utrecht ontwikkelde Afas bovendien een minor 'Business Solutions' over de toepassing van software in het bedrijfsleven. Ook opende Afas in 2015 een innovatielab bij de Hogeschool, waar ICT-studenten met moderne technieken leren bedrijven te ondersteunen.

Risico's zijn er wel. Afas opereert in een verzadigde markt met veel concurrentie. Het bedrijf hekelde klanten die juristen elke letter van een contract laten controleren. Van der Veldt is wars van bureaucratie en werkgroepen en doet met tegenzin mee. 'Compliance en 'risicomanagement' zijn de twee speerpunten in 2016, zo staat in het jaarverslag te lezen. De 'toenemende jurisdisering' van die markt noemt Afas een risico. Maar bij Afas stelt de cfo de contracten op, en een jurist komt er voorlopig niet in. 'Dat past niet in ons DNA. Die klanten die het ons moeilijk willen maken, kosten een hoop geld. Maar dat risico nemen we voor lief.'

Van der Veldt, die op tal van foto's aan de muren van het bedrijf schittert met klanten, partners en medewerkers van het bedrijf (inclusief met camera op het damestollet): 'We zijn succesvol, we hebben het geld, de tijd, de goede mensen en een beetje geluk. Maar op de plek waar ik zit, is het makkelijk geloven in je eigen sprookje. Gelukkig zijn er genoeg mensen in mijn bedrijf, en mijn vrouw, die me met beide benen op de grond houden.'

Afas wil graag anders zijn. Secretaresses, juristen en printers ontbreken. Sollicitanten verschijnen voor een jury

Klanten

Ronald Helder, managing consultant IT-bedrijf Conclusion

'Wat Afas uniek maakt, is dat ze bij hun visie blijven. Ze bieden uit principe standaardsoftware, en geen maatwerk. Tegelijkertijd zijn ze daar wel erg halstarrig in', zegt Ronald Helder, managing consultant bij IT-bedrijf Conclusion. 'Wil je als klant toch iets aangepast krijgen, dan moet je hemel en aarde bewegen om dat voor elkaar te krijgen.' De standaardsoftware is hun kracht, vindt Helder. 'In de IT-sector loopt het namelijk vaak vast op maatwerk en dan kost het bakken extra geld. Het is de reden dat zijn bedrijf twee jaar geleden op Afas is overgestapt. 'Het kostte zeker vier maanden om een paar aanpassingen voor elkaar te krijgen. Daarin mogen ze wel wat flexibeler zijn. Al hun mensen zijn zo getraind.' Dat Afas veel winst maakt, is geen probleem. Helder: 'Ze zijn zeker niet de duurste en hebben een zeer transparant prijsmodel.'

Coen Boxem, manager IT bij Myler

Wat leuk is aan Afas is dat ze willen dat je als klant zelf aan de slag gaat met Afas, zegt Coen Boxem, manager IT bij Myler, een platform voor IT-professionals. Learning by doing is een voorwaarde voor succes. Myler maakt sinds 2009 gebruik van Afas-software. Volgens Boxem biedt de standaardsoftware ruimte om aanpassingen te doen zonder te hoeven programmeren. Technisch en functioneel degelijk, vindt Boxem. 'Al blinkt de software niet uit door een bijzonder design.' Dat geldt ook voor de Afas-medewerkers zelf. 'Het zijn niet de snelle jongens met de mooie verhalen. Ze zijn eerlijk en zeggen ook nee als ze iets niet kunnen leveren. Dat is niet altijd gemakkelijk, maar die mentaliteit spreekt ons wel aan.' Boxem: 'Het is een familiebedrijf. De mensen werken er al langer en met plezier. Daardoor bouw je een band met ze op.'