

Anarchistisch duo

Bas van der Veldt en Arnold Mars, zonen van de oprichters, vormen de tweekoppige directie van softwareontwikkelaar AFAS. Dat doen ze op geheel eigen wijze. En met succes. Sinds hun aantreden in 2009 is de omzet verzevenvoudigd. De marge is een dikke veertig procent.

TEKST **Gijs de Swarte**
FOTOGRAFIE **Frank Ruiter**



CEO Bas van der Veldt (links) en CFO Arnold Mars van AFAS

V

Voetbaltafels, pooltafels, een vintage speelhal-machine; je ziet het wel vaker bij bedrijven die het moeten hebben van jong en begaafd ICT-personeel, net als de vele kannen muntthee en versgeperst sinaasappelsap. Maar bij AFAS maken ze ook nog grappen die op lang niet alle hoofdkantoren in de wereld geapprecieerd zullen worden. Op een groot scherm in de lobby draait een filmpje dat vertelt dat Albert Einstein pas op zijn vierde kon praten en er later op school maar weinig van bakte. Het eindigt met de boodschap dat je opleiding en status minder belangrijk zijn dan je bereidwilligheid om te leren en wat je er zelf van besluit te maken. En boven de urinoirs in de mannen-wc's hangen foto's van nogal geamuseerd kijkende vrouwen die door respectievelijk een vergrootglas, een verrekijker en een camera met telelens je verrichtingen volgen. De AFAS-directie, gevormd door CEO Bas van der Veldt (41) en CFO Arnold Mars (37), wordt wel omschreven als 'een nogal anarchistisch duo'. Ze stemmen er van harte mee in.

Daar sta je dan, beiden rond de dertig en opeens verantwoordelijk voor honderden banen, dat wil zeggen levens van mensen, en een jaaromzet van miljoenen.

Bas: 'Ik heb het weleens vergeleken met het verhaal van Willem-Alexander. Wat ik me dan voorstel, de eerste dag dat je koning bent: de wekker gaat, je staat op, geeft Maxima een kus. Zelf ben je totaal niet veranderd, maar de hele wereld behandelt jou anders. Hoe ga je daarmee om?'

Dat is inderdaad de vraag die ik wilde stellen.

Arnold: 'We waren er ook nog eens erg vroeg bij: ik was 28, Bas was 31 en allebei waren we zonen van de directeuren. Ik was zenuwachtig, moet ik toegeven. Ga daar maar eens staan in een kamer vol juristen als je die wereld niet heel goed kent, of voor een zaal met driehonderd man om de richting voor de toekomst aan te geven. Er is maar één antwoord: aan de bak. Laat het maar zien. En: je kunt heel veel leren, als je het maar doet.'

Bas: 'Je leert bijvoorbeeld zo laat mogelijk in een gesprek te zeggen wie je bent. Hier in het bedrijf

speelt dat natuurlijk niet meer zo, maar in andere situaties... Het is doorgaans ook wel een grappig moment; daarvoor is het gezellig kletsen, maar als ze weten wat je functie is, laten nog maar weinig mensen het achterste van hun tong zien.'

Werden jullie binnen het bedrijf meteen geaccepteerd?

Bas: 'Toen wij de directie gingen vormen, zat ik twaalf jaar in de organisatie en Arnold zes jaar. Mensen hadden het wel verwacht, maar het "Nu al?" zoemde ook wel rond. In werkelijkheid was het nooit een uitgemaakte zaak overigens. Nooit was er gezegd: jullie worden het. Wel: als je tegen die tijd een geschikte kandidaat blijkt, kijken we verder. We hoorden het tijdens een vliegreisje en dat was echt wauw.'

Graag een gebrek-aan-ervaring-moment uit het begin.

Arnold: 'Mensen moeten ontslaan, dat is een moeilijke voor elke manager. Ik was net als directeur begonnen en daar zat ik dan tegenover een man die hier al jaren werkte en tientallen jaren ouder was dan ik, maar die niet goed functioneerde. Bij hem kwamen de tranen en bij mij ging het door merg en been. Twee lessen: laat je niet vermurwen, het gaat om *the greater good*; er werken hier honderden andere mensen. En: zoek... zoek uit alle macht naar een oplossing die iets positiefs toevoegt.'

Bas: 'En je hebt hem toen niet ontslagen...'

Arnold: 'Nee, hij is consultant geworden en doet het fantastisch. Laatst op een bedrijfsevent kreeg ik een schouderklopje van hem: "Top gedaan toen." Dat maakt me wel trots.'

Bas: 'Tja, mijn moment.... even kijken... Ik had een antirokenprogrammaatje opgezet: wij zouden de cursus betalen van de medewerkers die het volhielden. Grote dag is daar en ik lees voor wie het allemaal gelukt is en voor wie we dus gaan betalen, maar ook de namen van degenen die weer begonnen waren met roken. Dat gaat natuurlijk net even te ver in het persoonlijke leven van mensen. Werd niet echt gewaardeerd,



'Maak mensen blij, stop liefde in je medewerkers, je klanten, je product, en de euro's rollen vanzelf je kant op'

Wat is en doet AFAS?

AFAS, gevestigd in Leusden, is in 1996 ontstaan na een managementbuy-out door Ton van der Veldt en Piet Mars. Zij kochten het bedrijf van salarisverwerker Raet. Met 450 medewerkers nu ontwikkelt en levert AFAS software voor alle administratieve processen van ondernemingen. Het bedrijf heeft zo'n 11.000 klanten, is groot in de onderwijs- en accountancymarkt, zorg, bouw en dienstverlening en bedient ook het merendeel van de Nederlandse professionele voetbalclubs. Vorig jaar steeg zowel de omzet als de winst: de omzet groeide naar 121 miljoen euro, de winst naar 54 miljoen. AFAS geeft jaarlijks enkele miljoenen aan goede doelen, is hoofdsponsor van voetbalclub AZ, het AFAS Circustheater in Den Haag, AFAS Live in Amsterdam en de voetbalclub KV Mechelen in België. Op 1 januari 2009 werden Bas van der Veldt en Arnold Mars, zonen van de oprichters, benoemd tot respectievelijk algemeen directeur en financieel directeur van het concern.

zullen we maar zeggen. Aan zoiets gaat het bedrijf niet te gronde, nee, maar het is wel sfeerbepalend en het was ook echt het gevolg van gebrek aan ervaring.'

Jullie vaders bleven in de raad van bestuur, ze bleven meekijken. Was dat een last of een lust?

Arnold: 'Het hielp. Enorm. Ze hebben het, dat moet ik wel zeggen, ook erg goed gedaan. Heel informeel, geen wekelijkse evaluatie, maar voor overleg aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur en beschikbaar voor advies en als het zo uitkwam een tip of een vraag. Maar verder moesten we het zelf doen. Toch, als ik iets heb leren waarderen als directeur hier, dan is het wel de ongezoeten, van politiek en machtsspelletjes verstoken mening. Die kregen we van hen en zoiets is voor elke manager aan de top eigenlijk onontbeerlijk, medebepalend voor het succes kan ik wel zeggen.'

Beide heren komen tot het inzicht dat ze op het punt staan langer het bedrijf te hebben geleid dan hun beider vaders. Een luide 'Ha' en een highfive knallen door de boardroom.

U heeft uw samenwerking weleens omschreven als 'een soort gedwongen huwelijk'. Waren jullie vrienden?

Bas: 'Nee, we kwamen elkaar natuurlijk wel tegen en gingen ook wel met elkaar om, maar we liepen de deur bij elkaar niet plat. Dat is ook geen vereiste voor een goed compagnonschap. Wat wel? Daar hebben we goed over nagedacht. Ten eerste moet er het besef zijn dat je elkaar hard nodig hebt. En openheid is een cruciale factor. Je moet – dat kan ik niet genoeg benadrukken – weten wat de ander écht wil. Je hebt, om dit allemaal elke dag te doen, zeker wel een ego nodig. Je moet er staan, en het willen, en de richting bepalen, maar... Nou, laat ik het zo zeggen, voor het geld hoeven we dit niet te doen. We vinden het leuk, we willen iets toevoegen en we zijn niet van de Ferrari's, de jachten en dat soort onzin. Als je er één bij hebt die daar zijn bestaansrecht aan moet ontlenen, kan het behoorlijk moeilijk worden.'

'We vinden het leuk, we willen iets toevoegen en we zijn niet van de Ferrari's, de jachten en dat soort onzin'

In veel bedrijven is de CEO de echte ondernemer en de CFO vooral de man die financieel aan de rem trekt en zegt wat er allemaal niet kan. Jullie pakken dat bewust anders aan en zien dat ook als succesfactor.

Bas: 'Ja, we hebben meteen gezegd: laten we nou eens kijken hoe dat beter kan.'

Arnold: 'Noem het de creatieve CFO, niet de centen tellen, maar mogelijkheden en kansen zoeken.'

Een voorbeeld graag.

Arnold: 'Dat gaat over kleine en toch belangrijke zaken, zoals het loonstrookje. Dat wordt gewoonlijk gemaakt door mensen met verstand van salarissen en er staat van alles op wat niemand wil weten – bijzondere tarieven, schalen, heffingskortingen. Wij hebben gezegd: *less is more*, alles eraf behalve dat wat je echt moet weten en dat waar je vrolijk van wordt. Doen we intern, klanten zien het en willen het ook. Dat gaat over kwaliteit toevoegen, niet over de spreadsheettrider uithangen, inkoopkortingen bedingen en medewerkers afknijpen.'

Bas: 'Een goed voorbeeld is natuurlijk ook het Experience Center dat we aan de overkant aan het bouwen zijn. Dat wordt het nieuwe hoofdkantoor met 750 werkplekken, een pannaveldje, een jeu-de-boulesbaan, een speciaal aangelegde heuvel, een wandelpark, tentoonstellingsruimten, een restaurant met zevenhonderd plaatsen, fitnessruimten, een opleidingsinstituut en een theater met meer dan achthonderd stoelen. Het kost een dikke jaaromzet, en ja, dat zijn moeilijke financiële beslissingen. Is geld je belangrijkste criterium en ben je alleen daarmee bezig, dan zijn de beren op de weg niet te tellen. Maar daar gaat het voor ons niet over. Het gaat vooral over inspiratie en ik moet de eerste nog tegenkomen die het niet fantastisch vindt. En dat, dat is in feite de kern van onze strategie: maak mensen blij, stop liefde in je medewerkers, je klanten, je product, en de euro's rollen vanzelf je kant op. Het hele project toont aan dat dat geen loze praat is.'

We lopen een rondje door het bedrijf en komen terecht in een door Arnold als cruciaal aangeduide

ruimte. Aan de muur hangen beeldschermen waarop grafieken bewegen en velden van kleur verspringen. De muur eromheen is rood belicht. 'Gezien?' vraagt Arnold aan een medewerker. 'Ja, onder controle bijna', is het antwoord.

Arnold: 'Hier kunnen we zien hoe de software bij alle klanten loopt en de kleur rood betekent dat er ergens iets fout gaat. Wij zien dat hier en de klant heeft het meestal nog niet gemerkt. De truc is om dat zo te houden, ervoor te zorgen dat ze niet eens hoeven bellen. Klinkt misschien overdreven, maar dat, al het gezeur wegnemen en zorgen dat mensen gewoon kunnen werken zoals ze willen werken, dat bepaalt het succes van AFAS.'

Nog even over dat succes, jullie winstmarge oogst nogal wat verbazing. En dat kan onder klanten natuurlijk de vraag oproepen: betalen wij dan niet te veel?

Bas: 'Laatst was er een bijeenkomst van Nederlandse familiebedrijven en de nummer één vraag van iedereen was inderdaad weer: waar komt die marge vandaan? We zijn daar bewust volkomen transparant over. Het laat zien dat ook wij onze zaken goed op orde hebben. Wel meer softwarebedrijven hebben overigens behoorlijke marges, maar bij ons komt het ook voor een groot deel door dingen niet te doen. Iedereen zegt altijd: als je bedrijf een bepaalde omvang bereikt, dan moet je dit en moet je dat. Wij zeggen: waarom? We hebben bijvoorbeeld geen juristen in dienst. Juristen heb je nodig als je onethisch onderneemt. Dat doen wij niet. Of als je medewerkers en klanten niet vertrouwt, maar wij doen dat wel. Zitten juristen bij vergaderingen met klanten, dan is het hun taak om problemen te zien die er nog niet zijn. Voorkom die problemen.'

Arnold: 'We hebben ook geen secretaresses, personal assistants, chauffeurs, slechts één persoon op human resources in plaats van vier, geen printers... De functie van de receptie is overgenomen door vijf schermen die de bezoeker verwelkomen, een pasje uitgeven en een medewerker laten weten dat je er bent. Het bedrijfshandboek hebben we teruggebracht van vijftienduizend naar twee-



Bas van der Veldt & Arnold Mars

Bas van der Veldt (1976) is sinds januari 2009 CEO van AFAS Software. Daarvoor was hij productmanager en directeur productontwikkeling bij het bedrijf. Hij studeerde Bedrijfsinformatiesystemen en Business Informatics aan de Universiteit van Amsterdam. Bas van der Veldt is een veelgevraagd spreker. Zijn motto luidt: 'De toekomst is mooi.' Hij is getrouwd en heeft twee kinderen.

Arnold Mars (1981) is sinds januari 2009 CFO van AFAS. Hij deed een bachelor Business Class aan de Avans Hogeschool Tilburg en een opleiding accountancy aan ROC ASA. Arnold Mars is getrouwd en heeft vier kinderen. Zijn motto luidt: 'Je kunt van iedereen kan leren. Inspiratie ligt op straat.'

duizend woorden. Wat er tegenover staat is dat iedereen in dit bedrijf maar een paar stappen hoeft te zetten, letterlijk, om met een van ons te kunnen praten. En we lopen zelf dagelijks door het bedrijf om te weten wat er leeft. En wat er daardoor leeft, is heel, heel veel goede wil.'

Het klinkt simpel allemaal.

Bas: 'Ja, en het werkt... blijkbaar.' ■