

Rozengeur en vrije vrijdagen: AFAS viert het leven

De vierdaagse werkweek blijkt geen simpele roosterwijziging, maar een culturele ingreep
Jitske Kramer

Heb jij dat ook?

Een dag extra, stel je voor. Eén volle dag in de week waarin je géén meetings hoeft af te zeggen om op tijd op het schoolplein te staan. Een dag waarop je niet tussen deadlines door probeert te ademen, maar gewoon... ademt. Tijd om eindelijk dat boek te lezen of iets te doen voor die stichting bij jou om de hoek. Om mantelzorger te zijn zonder haast, om je geliefde te verrassen met een lunchwandeling, of om gewoon even niks te hoeven. Jezelf opnieuw tegenkomen in een wereld die niet de hele tijd om werk draait.

De droom van een vierdaagse werkweek leeft. Voor velen is het een ideaal: meer balans, meer rust en meer ruimte. Een eerlijkere verdeling tussen wat je aan de wereld geeft en wat je aan jezelf geeft.

En toch, zodra het gesprek écht op gang komt, schuurt het. Want, hoe dan? Het is nu al zo druk, je agenda is overvol, je team is onderbezet en de stapel met werk groeit sneller dan je 'inbox nul' kunt zeggen. En als je eerlijk bent... werk is ook gewoon leuk. Je collega's zijn je tweede familie, de koffie is beter dan thuis en het gevoel ertoe te doen is verslavend.

Persoonlijke vrijheid is prachtig, maar het botst met onze gewoontes en collectieve werkstructuren. Autonomie klinkt aantrekkelijk, totdat je merkt dat groepsdruk op fluistertoon zegt: 'Ja, maar wij zijn er vrijdag wel'.

Zou het kunnen, vier dagen werken?

Iedereen is vóór werkdrukverlaging. Tot het concreet wordt. De droom van een extra vrije dag roept meteen de vraag op: kan dat eigenlijk wel?

Over de hele wereld proberen onderzoekers, bedrijven en overheden daar de afgelopen jaren antwoord op te geven. Van Nieuw-Zeeland tot IJsland, van Londen tot Leusden worden ritmes getest en roosters herschreven. De insteek is vaak hetzelfde 100-80-100 principe: 100 procent salaris, 80 procent werktijd, met behoud van 100 procent productiviteit. De vraag is wat er gebeurt als we minder gaan werken, maar wél hetzelfde blijven doen.

De uitkomsten van de eerste experimenten zijn opvallend eensgezind. De resultaten tonen een betere balans tussen werk- en privéleven, minder stress, burn-out, vermoeidheid en werk-gezinsconflicten. Betere mentale en lichamelijke gezondheid, en meer algemene tevredenheid met het leven. In één van de grootste recente onderzoeken, gecoördineerd door de non-profit 4 Day Week Global, gingen 33 bedrijven uit onder meer Amerika en

Engeland gedurende zes maanden volgens het 100-80-100 principe werken. Het resultaat? 97 procent van de medewerkers wilde na afloop niet terug naar vijf dagen werken.

Ook voor bedrijven bleken de voordelen groot. De productiviteit bleef gelijk of verbeterde, de omzet steeg gemiddeld met 8 procent, het ziekteverzuim daalde en het personeelsverloop nam af. Bovendien zou een kortere werkweek een bijdrage kunnen leveren aan zowel het milieu als aan meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Dat klinkt toch te mooi om waar te zijn?! Waar wachten we nog op?

Dat dachten ze bij het Nederlandse softwarebedrijf AFAS SOFTWARE ook en ze gingen om. Met 650 mensen in Nederland stapten ze over naar de 100-80-100 werkwijze. In mei 2024 werd het voornemen van de directie door de medewerkers met een staande ovatie ontvangen en per 1 januari 2025 is de nieuwe werkstructuur een feit. Ik mocht meereizen om te leren wat het effect van zo'n besluit is op de organisatie, de klanten en de reacties van concurrenten. Hoe voer je zo'n grote verandering in? Wat zijn de voor- en nadelen? Wat zijn de succesfactoren? En, misschien wel het spannendst van alles, mocht het gaandeweg tegenvallen, kan je dan nog terug?

Let's meet: AFAS Software

Ik ken het bedrijf van het AFAS Theater in Leusden, waar ik regelmatig lezingen geef op congressen en waar mijn eigen bedrijf Human Dimensions zelf events organiseert. Een vertrouwde, fijne plek. In de coulissen sprak ik AFAS CEO Bas van der Veldt, een paar weken nadat AFAS als eerste groot Nederlands bedrijf had aangekondigd over te stappen op een vierdaagse werkweek. Bas sprak over de noodzaak om uit de ratrace te stappen. Om de tijdwinst vanuit automatisering niet alleen in meer productiviteit te stoppen, maar om tijd te maken voor wat er écht toe doet. Over radicale keuzes, gewoon doen en ruimte creëren voor ontwikkeling.

Nu hoor ik wel vaker enthousiaste verhalen van leiders die 'het helemaal anders willen doen'. Dus ik deelde mijn scepsis, waarop Bas vroeg of ik binnen wilde kijken. Dat wilde ik wel. Als antropoloog, zoals ik ook een gemeenschap in Togo of India zou binnenstappen. Om van dichtbij mee te maken wat er gebeurt met mensen in een organisatie als er zo'n grote structuurwijziging wordt doorgevoerd.

Praktisch betekende dat live of online aanwezig zijn bij de maandelijkse CultuurCafé's, waar alle medewerkers samenkomen in het AFAS Theater. Daarnaast kreeg ik de vrijbrief om op elk moment binnen te mogen lopen. Tussen november 2024 en juni 2025 nam ik zestien groepsinterviews af.¹

¹ Ik had in november 2024 acht groepsinterviews en in februari, mei en juni 2025 elk vijf. De interviewsessies vonden plaats bij AFAS en elk interview duurde 45 tot 60 minuten. De aanwezigen werden

AFAS is een familiebedrijf dat software ontwikkelt voor HR, finance en andere administratieve processen. Ruim zevenhonderd medewerkers werken vanuit Leusden aan slimme, geïntegreerde systemen die organisaties efficiënter maken. Het bedrijf is opgericht in 1996 door Ton van der Veldt en Piet Mars, en verder uitgebouwd door hun zonen Bas van der Veldt (CEO) en Arnold Mars (CFO). Ze werken vanuit een groots, glimmend, bijna zeven voetbalvelden groot pand met opvallende kunstwerken, een restaurant met chef-kok, vrijwel dagelijks pianospel van Jan Vayne en een theater met 850 zitplaatsen. Dat is een context die ik niet direct associeer met softwareontwikkeling.

In 2021 werd AFAS door *Europe's Best Workplaces* uitgeroepen tot absolute winnaar uit drieduizend organisaties. Ook Great Place to Work kroonde hen drie jaar op rij tot beste werkgever van Nederland. AFAS heeft een opvallende bedrijfscultuur die ik al had ervaren als ik er als spreker rondliep: iedereen groet elkaar en mensen nemen er de tijd voor je. Dat valt extra op, omdat het op zo veel plekken zó anders is.

Een van de eerste dingen die HR-directeur Britt Breure mij vertelde tijdens onze kennismaking, was dat ze helemaal geen HR-achtergrond heeft. Bas dacht dat zij het wel kon en dat als ze dat zelf ook dacht, ze bij AFAS aan de slag zou kunnen. En hoe. In 2012 begon Britt als supportmedewerker en in 2016 begon ze bij HR. Ze bracht de vier kernwaarden van het bedrijf in kaart (vertrouwen, doen, familie en gek) en gooide het personeelshandboek de deur uit. In plaats van de vele regels kwam er één leidend principe: 'werk met gezond verstand in het belang van AFAS'.

Ondanks de omvang van het bedrijf is Britt nog steeds de enige HR-medewerker. Ze zegt zelf: 'Geen parafencultuur, geen ondernemingsraad, maar een Raad van Inspiratie en een groepje betrokken medewerkers die onder de noemer 'Moraalridders' ethische kwesties onder de loep nemen. Zo min mogelijk managers, want de regie ligt echt bij de medewerkers zelf. Er wordt hard gewerkt, maar er is ook ruimte voor ontspanning, gekheid en plezier.' 'Dat klinkt als een reclamefolder', zeg ik, waarop ze moet lachen. 'Ja hè!'

Bas en Britt vertellen dat ze meestal geen uitgedachte beleidsplannen hebben, maar het 'gewoon doen', met als uitgangspunt om 'het vandaag gewoon een beetje beter te doen dan gisteren'. Deze houding leidt tot opvallende keuzes, gestoeld op radicaal vertrouwen in zichzelf en anderen. Zoals de personeelsstop in 2023. Waar andere organisaties bij oplopend verzuim en werkdruk nieuwe mensen aannemen, besloot AFAS juist te stoppen met groeien.

door hr-directeur Britt Breure uitgenodigd vanuit verschillende afdelingen en vormden een dwarsdoorsnede van de hiërarchie. Soms zaten er verschillende lagen in één groep, soms had ik een groep met enkel management of uitvoerders. Ook zaten er bewust zowel positief gestemde als kritische mensen in de groepen. Het was niet mijn intentie te noteren 'wie wat zei', maar vooral om te horen 'welke geluiden er allemaal leefde'. De antwoorden zijn daarmee allemaal anoniem. Daarnaast was ik vrij om in de gehele organisatie rond te lopen, wat ik vanwege mijn beschikbare tijd slechts beperkt heb gedaan.

‘Met meer mensen wordt het niet per se beter,’ zegt Britt. Liever de processen opschonen en de rommel eruit, en meer aandacht voor elkaar. En dat werkte.

Op de website van AFAS lees ik: ‘In veel organisaties zijn mensen druk met de verkeerde dingen. Onnodige handelingen, dubbel werk, fouten herstellen: het kost handenvol tijd en komt de kwaliteit niet ten goede.’ De missie van AFAS Software is: inspireren tot beter ondernemen. Voor klanten én voor zichzelf. Tijd overhouden voor wat echt belangrijk is: kwaliteit, werkplezier en oog voor de maatschappij. Zoals Bas zegt: ‘Tot nu toe stopten we de gewonnen tijd gewoon weer in werk. Nóg een beetje meer, nóg een beetje beter, waardoor onze productiviteit enorm is gestegen. Dat is prachtig, maar voor ons familiebedrijf is meer omzet niet het hoogste doel. Voor ons draait alles om liefde. Liefde kan niet zonder aandacht en tijd, maar laat juist die schaars zijn. Daarom willen we de gewonnen tijd teruggeven aan onze medewerkers.’

Het klinkt allemaal overtuigend. Positief. Misschien zelfs te positief. Ik neem mij voor open en eerlijk te luisteren, en mij niet te laten meeslepen door de positieve vibe. Ik kan alvast verklappen: dat laatste is maar deels gelukt.

Hoe het werkt

Ik mocht mee op reis en nu neem ik jou ook mee op die reis. Vanaf de aankondiging van het plan tot een half jaar na de invoering. Mijn interesse ligt vooral bij wat er gebeurt na de aankondiging van zo’n grote structuurwijziging. Hoe reageren mensen, wat vraagt dit van leiders en welke proceskeuzes werken? Hier volgt een beschrijving van het gekozen proces en de reacties van mensen, opgetekend tussen mei 2024 en juli 2025. Ten slotte zal ik de kracht van het verhaal voor je samenvatten.

Wat eraan vooraf ging: februari 2024

In februari 2024 trokken directeuren Bas en Arnold samen twee dagen de hei op. Tijdens een wandeling kwam het onderwerp de vierdaagse werkweek ter sprake. Hun eerste reactie? Aversie. ‘Al die mooie onderzoeken, het zal wel. We doen al zo veel. Moeten we dit óók nog doen? Trekken we daarmee niet de verkeerde mensen aan?’

Toch besloten ze het idee serieus te onderzoeken. Tijdens een wandeling van 2,5 uur dwongen ze zichzelf om niet te denken aan wat er níet kon, maar aan wat er wél mogelijk zou zijn. En toen gebeurde er iets. De aversie maakte plaats voor acceptatie, en uiteindelijk voor affectie.

Ze beseften dat de tegenargumenten vooral voortkwamen uit oude denkpatronen. En dat de echte, duurzame oplossingen voor de toekomst niet liggen in harder werken, maar in slimmer werken. In creativiteit, innovatie en technologie. De ambitie verschoof al snel en het ging Bas en Arnold niet meer alleen om een betere werk-privébalans. Minder werken zou ook een antwoord kunnen zijn op maatschappelijke vraagstukken en een doorgeschoten ik-

gerichtheid. In de vrijgekomen tijd konden mensen ook iets doen voor anderen. Al pratend ontstond een geheel nieuwe visie op werk.

Met die overtuiging keerden ze terug. In het grootste geheim legden ze het plan voor aan hun managementleden en de Raad van Inspiratie. Die kwamen eerst met dezelfde bedenkingen, maar gingen uiteindelijk stuk voor stuk om. Drie maanden later was het moment daar: tijd voor de grote aankondiging aan het hele bedrijf.

De aankondiging: mei 2024

Op 31 mei 2024 werd tijdens het CultuurCafé, een bijeenkomst waar alle medewerkers bij elkaar komen om bijgepraat te worden over in- en uitstroom, inspiratie, resultaten en nieuwe ontwikkelingen, de toon gezet. Niemand wist wat er precies verteld zou worden, maar dat er iets groots aankwam, was duidelijk. De directie had het plan geheim weten te houden. Alleen dát al is een prestatie.

Ik was er toen nog niet bij, maar keek een video-opname van de hele sessie terug en sprak er met veel aanwezigen over. Op het podium stond, zoals altijd, Bas, vol energie en met zijn bekende snelheid en overtuigingskracht. Hij opende met een paar voorbeelden van hoe AI van gewone mensen supermensen kan maken en hoe ook bij AFAS de eerste stappen al gezet waren. Hoe de productiviteit, die sinds 1996 met 650 procent was gestegen, door AI nóg verder kon stijgen. Maar, vroeg hij: 'Wat levert dat de medewerker eigenlijk op? Wat krijgt deze terug voor de extra behaalde tijdswinst? Meer werk? Meer stress?'

Het werd stil in de zaal.

En toen kwam het. 'Daarom mag ik met trots aankondigen dat wij bij AFAS overgaan op een vierdaagse werkweek.' Applaus. Fluiten. Staande ovatie. Tranen.

Bas legde het hele concept uit: niet alleen vier dagen werken, maar ook allemaal op dezelfde dag niet werken, de vrijdag. Geroezemoes in het publiek. 'Want dat maakt het verschil,' zei hij. 'Iedere parttimer weet: als alles gewoon doorgaat, blijf je toch bereikbaar. Maar straks werkt niemand op vrijdag.' Gejoel uit delen van de zaal. 'Ja,' zei Bas, 'hier hoor je het verschil tussen de gemiddelde consultant die nu met zo'n grote grijns zit en de productontwikkelaar die nu wit wegtrekt.'

Hij stelde iedereen gerust: 'Laten we het samen doornemen'.

'We noemen het 'Vier het Leven'. Vier dagen werken, vijf dagen betaald. Inclusief salaris, winstdeling, pensioen, vakantiegeld. Wie al vier dagen werkte, krijgt er een extra salarisdag bij. De pilot start op 1 januari 2025, voor een jaar. Met een duidelijke structuur: maandag op kantoor, dinsdag of woensdag thuiswerken, donderdag op kantoor, vrijdag ontwikkeldag.'

Gejuich en applaus. ‘Zoals je ziet, levert iedereen persoonlijke flexibiliteit in, zodat we als collectief deze vrijheid met elkaar kunnen verwezenlijken.’

‘Waarom? Omdat we zeggen: goed automatiseren en organiseren maakt werk leuker en geeft tijd terug. Omdat AFAS gelooft dat iedereen moet meeprofiteren van het succes. Omdat werkplezier, gezondheid en zingeving voorop staan. Omdat AI ruimte creëert. Omdat we ruimte willen geven om jezelf te ontwikkelen en daarmee ook iets voor anderen te kunnen betekenen. Omdat we geloven dat dit de weg voorwaarts is, niet alleen voor ons, maar voor heel Nederland. Omdat we een torenhoge ambitie hebben en willen laten zien dat werk zo veel leuker en makkelijker kan. En waarom die vaste vrijdag en duidelijke kantoordagen? Omdat rust, ritme en aandacht dan pas echt kunnen ontstaan. Omdat als we ons pand dichtgooien onze voetafdruk direct kleiner wordt. En omdat,’ aldus Bas, ‘private equity dit nooit zou doen. Aandeelhouders willen altijd maar méér, waar slechts een klein groepje van profiteert. Wij willen dat iedereen meedeelt.’

‘De vrijdag wordt een ontwikkeldag. Geen mailverkeer, geen telefoon, geen werkverplichtingen. Het kantoor is dicht. Wie toch wil werken, doet dat vrijwillig. Wie op die dag nodig is voor een calamiteit, ruilt de vrijdag voor een andere dag. De vrijdag is bedoeld voor ontwikkeling, van jezelf, of van de wereld om je heen. Van MIJ naar WIJ. Tijd voor mantelzorg, vrijwilligerswerk, klussen, uitslapen, spelen, lesgeven. Jij kiest. Zolang je wat je doet goed doet. En als er bij klanten echt iets misgaat? Dan zijn we er. Met elkaar. Zoals altijd. Ook op vrijdag. De vrije vrijdag blijft een cadeau en geen recht. We pakken onze verantwoordelijkheid als dat nodig is, met gezond verstand, in belang van AFAS.’

Van mei tot december 2024

Als ik in november 2024 mijn eerste groepsinterviews afneem, is de verandering naar een vierdaagse werkweek al volop in gang. Privé wordt er druk gepuzzeld: kinderopvang omzetten, afspraken maken met partners, agenda's herschikken. Voor sommigen is het vooral vreugde: een extra vrije dag of meer verdienen voor hetzelfde werk. Voor anderen betekent het regel, afstemming en onzekerheid over hoe straks alles moet lopen.

Ook intern verandert er veel. Werkprocessen worden doorgelicht. Wat kan sneller, slimmer of anders? Hoe zorgen we dat vier werkdagen straks genoeg zijn? In de gesprekken hoor ik blijdschap, energie en ook de eerste zorgen: gaat het straks niet té druk worden? Raakt het plezier dan niet juist verloren?

Ik ben benieuwd hoe open mensen zullen zijn in groepsinterviews. Maar al snel blijkt: er wordt geluisterd, doorgevraagd en ruimte gemaakt voor iedere stem. Wanneer ik dit benoem, hoor ik: ‘Dat is gewoon AFAS. Openheid is deel van onze cultuur.’ Een medewerker noemt de [*monkey milestones*](#) als verklaring. Nieuwe medewerkers krijgen dertien kaarten met challenges, van ‘ik heb een klant fan gemaakt’, en ‘ik heb een zomaar cadeautje gekocht voor een collega’, tot ‘ik heb een directielid tegengesproken (en ben nog steeds in dienst)’. Bij elke

voltooide opdracht maak je een selfie. Als je alles hebt afgerond, lever je dit in bij HR – en krijg je een prijs. Het is een speelse en geweldige manier om de unieke bedrijfscultuur over te dragen en aan te leren.

Wat opvalt is dat de impact van de vierdaagse werkweek sterk verschilt per afdeling. Voor marketing en sales verandert er relatief weinig, vertellen mensen mij. Bij consultancy is de verandering een versnelling op de al geplande switch naar werken in klantengroepen, support vraagt zich af hoe ze de klant op vrijdag blijven bedienen en bij productontwikkeling leeft vooral de vraag: hoe gaan we in minder tijd dezelfde output halen?

Ik vraag: 'Het is een cadeau, die vierdaagse werkweek. Voelt dat ook zo?'

'Absoluut.'

'Ik had tranen in mijn ogen bij de aankondiging.'

'Ik dacht nog: waar zit het addertje? Maar dat bleek er niet te zijn.'

'Als alleenstaande moeder met vier kinderen is dit gigantisch. Ik werk fulltime om rond te komen. Nu krijg ik een dag terug met mijn gezin. Dat verandert alles.'

Wat raakt, is dat niemand denkt dat het plan is bedacht als marketingstunt of rendementstruc. De overtuiging is oprecht: dit is echt een cadeau aan de medewerkers. Bovendien is dit echt nodig om uit de ratrace te stappen. Het is een volgende stap in de manier waarop we werken, niet alleen voor AFAS, maar voor hoe we naar werk kijken. Net als ooit de overgang van zes naar vijf dagen. 'Nu is het tijd voor vier dagen werken.'

Maar het is wél een pilot. Kan die mislukken? Die vraag levert wat aarzeling op. Duidelijke criteria lijken er niet te zijn. Wordt er gekeken naar klanttevredenheid? Werkdruk? Of simpelweg: voelt het goed? De meerderheid klinkt echter ontspannen. 'Dit kan gewoon niet mislukken.' 'Dat laten wij niet gebeuren.' 'Het zit niet in ons DNA om dit te laten falen.' Niemand lijkt zich voor te kunnen stellen dat het ooit wordt teruggedraaid.

En hoe zit het met het implementatieplan? Gelach. 'We doen het 'typisch op z'n AFAS: eerst doen, dan denken.' Hoewel in verhouding tot eerdere initiatieven de introductie van de vierdaagse werkweek in ieder geval in concept al heel goed is uitgedacht. Met heldere communicatie in een overzichtelijk document. Natuurlijk zijn er nog losse eindjes, die worden per afdeling opgelost. 'We hebben al onzinvergaderingen geschrapt,' zegt iemand. 'Gewoon niet meer doen, kijken wat er gebeurt.' Al helpt ook: gespreksverslagen worden automatisch gegenereerd en audio-opnames worden versneld teruggeluisterd. De vraag die boven alles hangt: hoe winnen we 20 procent tijd? Dat uitdenken en proberen geeft energie. En ja, dat betekent voor sommigen dat hun werk drastisch zal veranderen, zoals bij consultancy, waar nieuwe didactische vaardigheden nodig zijn nu ze klanten niet meer 1op-1, maar in groepjes gaan bedienen. Spannend, ja. Maar de winst voelt collectief. Nu al, en dan moet de echte pilot nog beginnen.

Nog niet alles is scherp. 'Het is een beetje zoals de voorbereiding op de geboorte van je eerste kind,' zei iemand. 'Ik als man probeer me erop voor te bereiden, maar ik voel het nog niet. Echt snappen doe je het pas als het kindje er is. Ik zie Britt, Bas en Arnold in deze vergelijking een beetje als de moeder die het al vóelt. Wij als medewerkers zijn dan de vader die probeert te begrijpen wat eraan komt. Dan moet je altijd scherp zijn op mogelijke misverstanden.'

Vanuit leiderschap bevalt de aanpak goed om besluiten in kleine kring voor te bereiden en daarna in één keer helder te delen met de hele organisatie. Geen halve informatie, liever even wachten dan snel vaagheden te delen, met zo min mogelijk ruimte voor roddel, onnodige twijfel of wilde verhalen. Dat betekent dat mensen soms iets langer moeten wachten op een oplossing. 'Pas als ik als leider helderheid heb, hak ik de knoop door en dan pas communiceer ik het aan iedereen,' zegt iemand. Niet gehaaste stappen nemen, maar juist zorgvuldigheid inbouwen. 'En dan uitproberen, fouten maken en bijstellen.'

Onzekerheid is er nauwelijks. Niemand begint er uit zichzelf over. 'Komt wel goed,' klinkt het vaak. 'En als het tegenzit, vangen we het samen op.' De vrijdag wordt gewoon nog even bijgeschakeld als dat nodig is.

Wat wél vaak genoemd wordt is aandacht. De wens om op kantoor weer écht tijd voor elkaar te houden, de zorg dat de klant er niets van mag merken en het offer van minder flexibiliteit. Bij AFAS was het juist normaal om zelf je agenda in te delen. Dat verandert nu en dat is vooral lastig voor de collega's met een lange reistijd. Maar, zegt bijna iedereen: wat er tegenover staat weegt zwaarder.

Voor de meesten voelt het plan 'Vier het Leven' als winst: een dag minder werken en voor mensen die dat al deden een dag meer salaris. Praktische obstakels zijn oplosbaar. Sommigen zouden liever méér werken, met meer salaris. Bijvoorbeeld voor een hogere hypotheek, 'maar dat kan altijd nog op de vrijdag, maar wel ergens anders'.

Ik heb niemand horen mopperen en niemand lijkt bang dat het fout gaat. Ongetwijfeld ook dankzij de werkcultuur waarin fouten maken normaal is. Tijdens functioneringsgesprekken word je standaard gevraagd naar je drie grootste blunders. Problemen benoemen, oplossen en doorgaan, het hoort erbij. Iemand zegt: 'Misschien schuilt er een risico in té veel optimisme.' Waarop een ander zegt: 'Maar daar zullen we elkaar dan wel weer scherp op houden.'

De trots overheerst. 'We doen iets revolutionairs.'

'Er is geen bestaand voorbeeld. Maar wij gaan dat maken.'

En dan, met een glimlach: 'We hoeven ook niet alles meteen perfect te doen. Soms moeten we juist even vertragen. Ruimte maken. Opruimen wat ons al jaren belemmert. Dán kunnen we weer vooruit.'

Reacties van klanten en ondernemers

Na een artikel in *het Financieele Dagblad* barst het los. 'Vier het Leven' wordt opgepikt door journaals, radiostations, kranten en ruim 160 nationale en internationale nieuwssites. De mailbox van Bas ontploft. Appjes, mailtjes en sollicitaties: tachtig stuks binnen een paar dagen. Geen één aangenomen trouwens. Maar het gesprek is begonnen.

De meeste reacties zijn positief, nieuwsgierigheid en vol bewondering. Het idee dat dit weleens de toekomst zou kunnen zijn. Maar er klinkt ook scepsis. Hoe zit het met de bereikbaarheid van support? Gaat dit de verdien capaciteit van Nederland ondermijnen? Is dit niet alleen haalbaar in de softwarebranche? En de meest gehoorde kritiek: als medewerkers er zoveel op vooruitgaan, zullen klanten wel te veel betalen.

Sommige ondernemers reageren fel. Een CEO mailt Bas met de strekking: 'Mijn nekharen gingen overeind staan. Waarom zo'n nare trend zetten? Dit lijkt meer op een publiciteitsstunt dan op beleid. Je creëert inhalige medewerkers die voor minimale inspanning zo veel mogelijk willen verdienen. Iedereen wil nu bij jullie werken en dat is niet leuk voor de rest van ons.'

Een ander ziet het als een gevaarlijk precedent. 'Medewerkers zullen met dit mediabericht in de hand aankloppen bij hun eigen directie: "Wanneer mogen wij ook vier dagen?" Maar niet elk verdienmodel kan dit dragen. Zeker niet in tijden van arbeidsmarktkrapte. Deze beweging kan desastreus uitpakken voor bedrijven, hun continuïteit en arbeidsparticipatie.'

Binnen AFAS doen die geluiden iets. Directe klanten worden gerustgesteld en het sterkt de moraal over hoe geweldig dit alles is. 'Wij werken al jaren aan hogere productiviteit, telkens iets slimmer geregeld. En nu komt daar iets voor terug.' En: 'Bas en Arnold hadden dit ook gewoon in eigen zak kunnen steken, maar dat doen ze niet. Ze geven het echt aan ons cadeau. Dat geeft vertrouwen.'

Zoals Bas het zelf verwoordde: 'Als we een sponsordeal sluiten, hoor je niemand. Maar als we iets teruggeven aan onze eigen mensen, is het ineens nieuws. Dat is gek eigenlijk.' En ja, kritiek is er altijd. Of het nu gaat om een nieuw pand, een donatie aan een goed doel of deze maatregel, er zijn altijd een paar klanten die zeggen: "Kun je niet gewoon wat korting geven?"

Eén ding werd mij wel duidelijk: AFAS gáát dit doen. Linksom of rechtsom. En iedereen die er werkt, wil dat ook. Verandering zit in het AFAS DNA. 'We doen dit soort dingen al sinds de oprichting,' zei iemand. 'We sturen strak op nieuwe ideeën, staan zeker in het begin weinig uitzonderingen toe en gebruiken de ontstane ruimte om te innoveren. Veranderen, dat is wie we zijn.'

Van januari tot juli 2025

In januari is het zover: 'Vier het Leven' gaat van start. Althans, voor een groot deel van de organisatie. Sommige afdelingen, zoals support, moeten noodgedwongen later starten

vanwege de werkdruk en de afspraak dat klanten niets van de overgang mogen merken. De countdown-timer die het aantal vrijdagen aftelt tot de start, voelt voor hen wrang. Toch klaagt niemand. De sfeer is er een van zoeken, van samen onderweg zijn. Geen paniek, geen chaos. Wel af en toe de vraag: waar zijn we aan begonnen?

Geen magische oplossing, maar een blootlegging van levensparadoxen

Veranderen betekent tijdelijk geen vaste grond onder de voeten voelen. De nieuwe norm is er nog niet en de oude is aan het wankelen. In die tussenruimte is het zoeken naar nieuwe manieren, verhalen, voorbeelden en gedrag. Het is zoeken, ook bij AFAS. 'Je ziet dat mensen elkaar toch een beetje in de gaten houden.'

De vierdaagse werkweek is een simpele roosterwijziging en tegelijkertijd een complexe culturele transformatie. Ze stelt vanzelfsprekendheden ter discussie. Vraagt om moed, om leiderschap, om scherpe keuzes en om het laveren tussen structuur en maatwerk, tussen collectieve kaders en persoonlijke vrijheid. Het proces is niet magisch. Het is menselijk, spannend en leerzaam.

Het is bijzonder om dit proces te mogen volgen en in een aantal thema's neem ik je mee. Al luisterend naar de woorden en naar alles wat mensen tussen de regels door vertelden, werden de spanningen en patronen helder die ontstaan bij de overstap naar een vierdaagse werkweek. Als een rode draad door alle thema's loopt de spanning tussen vrijheid en structuur, autonomie en groepsdruk. De volgende thema's helpen ons dit te begrijpen.

Vrijdag als niemandsland – privé, publiek, werkachtig?

De betekenis en invulling van de vrijdag blijft gedurende de eerste maanden zoeken. Voor sommigen voelt de nieuwe structuur als verlies van hun autonomie en voor anderen juist als een opluchting. 'Het is gek: we krijgen meer flexibiliteit door de flexibiliteit eruit te rammen.' De een voelt zich vrij om te netflixen, de ander voelt de druk om vrijwilligerswerk te doen. 'Soms wil ik gewoon niks op vrijdag. Maar dan voelt het ook weer alsof dat niet mag.' Tegelijk zegt iemand anders: 'Ik kan nu sporten, er voor m'n kinderen zijn. Zonder schuldgevoel.'

De beleving verschilt per persoon en per afdeling. Wie niet thuis kan werken, zoals de schoonmaker, ervaart de vrijdag sneller als een vrije dag. Wie op een laptop thuis kan werken, blijft soms gewoon doorwerken. 'Mijn werk is ook een beetje mijn hobby.' Toch wordt de vrijdag al snel door velen bejubeld. 'Een zaligmakende dag.' 'Het hoogste cijfer van de week.' 'Een luxe gevoel: het gros van Nederland werkt, ik niet.'

De week voelt korter, voller en intenser. 'Woensdag denk ik al: morgen moet alles gebeuren.' 'Op donderdag zeggen we al: fijn weekend – het voelt als een mini-vakantie.' Vrijdag wordt een symbolische ruimte: bedoeld als bevrijding, maar ook een plek waar het arbeidsethos zich opnieuw kan nestelen. Een dag zonder verplichtingen, maar niet zonder

verantwoordelijkheid. Niet zomaar vrij, maar toch ook een beetje van AFAS. Wanneer heb je deze dag 'goed besteed'? Daar zoekt iedereen z'n eigen antwoord op.

In antropologische termen: de vrijdag is liminaal – een overgangsdag, losgezongen van vaste kaders. 'Je bent gewoon vrij, maar je moet dit en dit en dit doen – dan ben je dus niet vrij.' En ook: *matter out of place* – een dag die nog geen vanzelfsprekende plek heeft in het ritme van werk en leven. Mensen geven er eigen namen aan: ontwikkeldag, me-time-dag, privé dag, zelfzorgdag, rustdag en reflectiedag.

Blijft het een cadeau of wordt de vrije vrijdag op termijn een recht? 'Een cadeau dat je vijf jaar gebruikt, wordt onderdeel van de huisraad.' Juist daarom is het belangrijk om het verhaal te blijven vertellen. Aan elkaar en aan nieuwkomers. Het hebben van zo'n bijzondere dag, maakt dat je automatisch allerlei vragen zult blijven stellen. Wat betekent verantwoordelijkheid voor jou? Hoeveel lummeltijd is goed? Hoe verhoudt jouw vrijheid zich tot die van de groep? Hoe of wat heb jij je die dag ontwikkeld? Het levert in ieder geval andere gesprekken op dan alleen maar 'druk hé?'

Betekenis van werk en persoonlijke vrijheid

Minder uren werken, dwingt tot scherpere keuzes maken. Wat draagt bij? Wat niet? Waar zeg ik nee tegen? 'Ik ben kritischer op de meerwaarde van afspraken.' 'Ik realiseer me nu hoe kostbaar een uurtje ouwehoeren eigenlijk is.' 'Minder lucht in de week, maar daar staat die vrije dag tegenover.'

De overgang naar vier dagen legt bloot waar werk écht over gaat. Iedereen wordt scherper op wat ertoe doet. Met minder tijd komt de lat hoger te liggen. 'Ik ben echt strakker gaan plannen. Het nadeel is dat ik nu minder lucht heb, maar daar staat een hele dag vrijheid tegenover.' Verschillen in initiatief en eigenaarschap worden zichtbaarder. 'Sommigen werken uit zichzelf nog even op vrijdag, anderen zijn onzichtbaar. Dat schuurt. Het zijn altijd dezelfde die bijspringen als dat nodig is.' Deze keuzes maken de inzet en de waarde van relaties nog zichtbaarder.

De werkweek wordt compacter en intenser. 'Ik ben veel meer gefocust op mijn werk in die vier dagen... maar dat betekent soms een avondje doorhalen.' Minder tijd leidt tot compressie en creatieve oplossingen. Zoals de opnames van vergaderingen luisteren als podcast, op anderhalf keer de snelheid. Klanten niet meer één-op-één spreken, maar in groepsessies. En vooral stoppen met activiteiten. 'Stoppen met dingen doen, werkt beter dan efficiëntie verhogen.' Wat natuurlijk meteen de gewetensvraag oproept welke onnodige en bullshitzaken op dit moment jouw agenda vullen.

'Vier het Leven' laat zien dat de overstap naar een vierdaagse werkweek veel meer is dan een roosterwijziging. Het is een cultuurverandering die vanzelfsprekendheden opschudt, waardoor mensen opnieuw gaan zoeken naar wat werk voor hen betekent. Waar besteed ik

mijn tijd wél aan en waar niet? Welke rol wil ik technologie laten spelen in mijn leven? Waar zit AI mijn relaties in de weg en waar helpt het me juist om ze te verdiepen?

In contact met klanten en de buitenwereld

Het is een interessante dynamiek. De wereld draait fulltime, terwijl AFAS experimenteert met deeltijd. En dus ontstaat er spanning, vooral op de grens van binnen en buiten – bij support, consultancy en sales. Terwijl klanten altijd en overal bereikbaarheid verwachten, kiest AFAS bewust voor collectieve rust. Op vrijdag is het stil aan de binnenkant, maar vol verwachting aan de buitenkant. ‘Ik vind het soms lastig om te dealen met het beeld dat de buitenwereld van ons heeft. Dan zeggen ze: “Jij bent toch vrijdag vrij? Kun je dan niet even...” Maar ik heb de afgelopen drie vrijdagen gewoon gewerkt. Voor AFAS.’ Er is afgesproken dat de klant niks mag merken. ‘Sommige klanten bellen toch. Dan doen we het gewoon even.’ En tegelijkertijd merkt AFAS ook dat er eigenlijk in vele organisaties al heel veel mensen op de vrijdag vrij zijn...

Technologie en AI: vrijheid door compressie

Naast het rigoureuze schrappen van onnodige activiteiten, blijkt technologie en AI in het bijzonder de grote versneller. Aan het begin van 2025 wordt al 10 procent van de klantvragen volledig automatisch beantwoord. De verwachting is dat dit snel zal doorgroeien naar 30 of zelfs 40 procent. Tienduizenden vragen verdwijnen zo stilletjes uit de agenda's van medewerkers. AI luistert mee, schrijft mee, vat samen en codeert. Wat eerst mensenwerk was, is nu algoritme.

AFAS hanteert een streng beleid rond veiligheid en privacy. Niet elke tool is welkom en niet elke vernieuwing is toegestaan. Dat wringt soms en is tegelijk een onderdeel van de zorgvuldige cultuur.

‘Ik doe nu in drie dagen wat ik eerder in vijf deed,’ zegt de één. ‘Bij ons kan dat nog niet,’ zegt een ander. ‘Wij moeten zelf blijven nadenken, dat kost gewoon tijd.’ De opbrengst van AI verschilt per functie en per persoon. De een vliegt erin, de ander blijft haken. Affiniteit en vaardigheden spelen mee. Dat maakt AI tegelijk hoopvol én ongemakkelijk. Want wie niet mee kan of durft, raakt achter. ‘Er zijn best veel collega's die AI nog niet gebruiken, maar door de continue aandacht ervoor durven ze dat niet meer te zeggen. De drempel om te “beginnen” wordt daarmee steeds hoger.’ AI wordt zo ook een inclusievraag. Als je niet mee kunt, tel je dan nog mee?

De technologie ontwikkelt zich razendsnel. ‘Onze programmeurs schrijven nu al 30 procent van hun code met behulp van AI, en dat was vorig jaar ondenkbaar.’ Maar een kritische noot is er ook. ‘Binnen AFAS wordt AI te vaak als toverwoord gebruikt. Met name Bas is soms iets te veel de dominee. Hij mist hoeveel werkzaamheden er zijn die je níet met AI kunt doen.’

De vrijheid die AI oplevert is reëel, maar het gevaar loert dat we ons verliezen in de drift naar nog efficiënter, nog sneller en nog slimmer. Vrijheid door compressie – het blijft balanceren.

‘De crux,’ zegt Bas, ‘is dat je de menselijke interacties die weinig waarde toevoegen automatiseert, zodat je tijd overhoudt voor de relaties die ertoe doen.’ Wie zijn agenda opschooft, moet dus ook opnieuw durven bepalen wat en wie er werkelijk toe doen. Dat doet iets met de onderlinge verhoudingen, met je waardering voor elkaar en elkaars tijd. Met je zelfbeeld en je leiderschap. Zoals al eerder gezegd, deze structuurwijziging is een flinke cultuurinterventie.

Leiderschap en voorbeeldgedrag

Iedereen binnen AFAS doet mee aan ‘Vier het Leven’, dus ook de leiders. Maar gaandeweg wordt duidelijk: juist voor deze ‘spelverdelers’ is de overgang niet vanzelfsprekend. Voor uitvoerende functies is de omschakeling relatief eenvoudig – je werk past wel of niet in vier dagen – maar voor de dirigenten van het werk, de managers en directieleden, ligt dat anders. Bij hen komt het werk binnen en moet het weer verdeeld worden. En zoals Bas zegt: ‘eigenlijk zouden onze managers ook helemaal geen spelverdelers moeten zijn. Het werk moet zichzelf verdelen of software moet dat doen.’

‘Ik voel me verantwoordelijk, dus ik pak op vrijdag gewoon nog wat op.’ Dat klinkt nobel, maar het roept ook vragen op. Hoe speel je dit werk door? Hoe blijf je trouw aan het idee zónder het systeem te ondermijnen? ‘Ik wil niet dat mijn team denkt dat ik niks doe op vrijdag.’

Het risico is duidelijk: wie vooropgaat in de strijd, kan onbedoeld de verkeerde boodschap afgeven. Alsof wie wél werkt op vrijdag, pas echt betrokken is, terwijl het idee nu juist is om vrijheid te creëren – ook voor leiders. De directie probeert hierin het goede voorbeeld te geven. Ze nemen gitaarles, doen vrijwilligerswerk, tijd voor iets anders. Niet als plicht, maar als inspiratie. De vraag die boven de markt blijft hangen is: welke ruimte gun je jezelf als leider en wat betekent dat voor de cultuur die je voedt?

Tijdswinst en werkdruk: in pieken en dagen

Minder dagen werken betekent niet automatisch minder werk. Het is zoeken naar de juiste balans tussen efficiëntie en ademruimte. Bas benadrukt het nog maar eens als ik hem spreek: ‘Het is niet de bedoeling dat we harder gaan werken op de vier dagen, wel slimmer. Na zes maanden is dat op veel plekken gelukt, maar nog niet overal. Dat blijft samen ontdekken en uitproberen, maar mijn verwachting is dat dit overal zal lukken. Bepaalde functies hebben meer uitdagingen dan anderen, we zien nog een paar hele grote en mooie mogelijkheden voor al die mensen de komende jaren.’

De algemene teneur is helder. Iedereen die ik spreek vindt de vierdaagse werkweek prettig. Soms wordt er op vrijdag nog wat gewerkt, een uurtje, twee, soms drie, maar niet meer vanuit *moeten*. ‘Het voelt echt heel anders. Het weekend voelt langer. De zondag echt als bonusdag.’ Maar de dagen ervoor zijn stevig. ‘De vier dagen voor de vrijdag vind ik eigenlijk best heftig.’ Het werk is veranderd en wordt intenser. Met minder ruimte om even achterover te leunen. ‘Je holt van deadline naar deadline en het komt de kwaliteit niet ten goede.’

Daarbovenop hakken de nationale feestdagen er flink in. Met Pasen en Pinksteren op maandag blijven er nog maar drie werkdagen over, en dat meerdere weken achter elkaar. 'Dat wil ik volgend jaar anders gaan doen.', concludeert een manager. Ook cyclische pieken komen scherper in beeld. Jaarrekeningen, productlanceringen, dan heb je echt iedereen nodig. De eerste plannen ontstaan al: beter spreiden, minder vakantie in drukke weken en eerder vooruitkijken. Slimmer dus. En samen.

Verschuiving in beleving van januari tot juli

Wat opvalt, is hoe de beleving gedurende het volgende halfjaar verandert. Thema's verschuiven met de tijd mee.

- **Werkdruk.** In februari werd gesproken over 'alertheid' en een 'gevoel van efficiëntie'. In april klonken signalen van structurele overbelasting. In juni spraken mensen hardop hun zorgen uit over de houdbaarheid op de lange termijn. Altijd in combinatie met één heldere conclusie: 'Terug naar hoe het was? Geen denken aan.'
- **Verantwoordelijkheid.** Aan het begin werd voorzichtig benoemd dat niet iedereen even hard meeliep. 'Sommigen kijken het even aan.' Later in het jaar werd dat scherper benoemd: het schuurt als de een de kar trekt en de ander blijft zitten. Wie doet wat? En waarom?
- **Leiderschap en voorbeeldgedrag.** In het begin tastten leiders af hoe ze vrijheid en verantwoordelijkheid konden combineren. Naarmate de maanden vorderden, werd het spanningsveld zichtbaarder. Wat betekent het om voorop te lopen? Wanneer geef je ruimte en wanneer neem je het voortouw? De reflectie hierop is nog in volle gang.
- **Cultuurtaal.** Wat begon als 'een typisch AFAS-experiment', werd gaandeweg persoonlijker. Steeds vaker spraken mensen niet meer over wat AFAS wil, maar over wat zij willen. 'Mijn keuze', 'mijn balans', 'mijn vrijdag'. Dat is veelzeggend. Cultuurverandering begint met eigenaarschap van taal.

Too good to be true?

Na zes maanden is de stemming unaniem: dit willen we houden. Ook uit de tussentijdse HR-enquête klinkt hetzelfde geluid. Ja, de werkdruk is op de vier werkdagen soms nog aan de hoge kant. Maar de week als geheel voelt beter. De vier dagen zijn intens, maar de drie dagen ertussen (of beter gezegd: ertussenuit) werken als een mini-vakantie. 'Dat was precies het doel,' zegt iemand. 'Meer ontspanning, meer plezier.'

En het werkt. Als kers op de taart groeit AFAS in deze eerste maanden met 11 procent.

Is het dan allemaal halleluja? Ik vraag het aan Bas: 'Dat hangt er ook een beetje vanaf aan wie je het vraagt. Is het glas halfvol, of halfleeg? Nu is bij ons het glas over het algemeen halfvol, dus zien wij vooral de positieve dingen, maar de mindere kanten zijn er wel degelijk. Voor best veel mensen lukt het nog niet om op die vrijdag niet te werken. Maar weet je, die mensen lukt het wel om op de zaterdag of zondag bijna niet meer te werken. Dat is ook al een grote

winst ten opzichte van wat het was. Maar het blijft de bedoeling dat we niet harder, maar slimmer gaan werken. Die optimalisatieslag is nog volop bezig. We zijn pas net begonnen.'

Of zoals iemand het treffend verwoordt: 'De week is er als geheel leuker op geworden, maar de werkweek? Die nog niet per se.'

De kracht van dit verhaal: vrijheid door structuur en verandering via commitment

Wat kunnen andere organisaties leren van hoe AFAS deze verandering heeft vormgegeven? Allereerst dat ze de vierdaagse werkweek niet hebben ingevoerd als regeling, maar als culturele interventie. Niet als antwoord op een probleem, maar als uitdrukking van een ideaal. Met de intentie om tegen de stroom in echt te onthaasten – en tegelijk te versnellen. De vierdaagse werkweek is bij AFAS geen vertragingsslag gebleken, maar een versnellingsritueel. Minder uren, meer scherpste. Gebaseerd op een diep geloof in menselijke groei, technologische innovatie en een voorbeeld willen zijn. Wat kunnen wij, de anderen, hiervan leren? Wat blijft hangen? Ik ontdekte zes krachtige paradoxen en een aantal onderliggende succesfactoren.

1. Meer vrijheid door meer structuur en een top-down visie

Door duidelijke kaders (zoals vaste kantoordagen en de collectieve vrije vrijdagen) ontstond ruimte. Door individuele flexibiliteit in te perken, ontstond collectieve vrijheid. Op vrijdag hoeft niemand te werken, maar het mag wel – over die spelregels werd niet vooraf gestemd of gepolst, ze kwamen helder en beslist van bovenaf, met een overtuigend waarom en een tijdlijn die vertrouwen gaf. Een leiderschapsstijl die rust op visie en voorbeeldgedrag, niet op controle, en een organisatie waarin medewerkers vertrouwen op de intenties van hun leiders. Dat maakte het verschil. Innovatie kan top-down ontstaan als het gedragen wordt door visie, voorbeeld én relatie.

Er werd niet uitgebreid vergaderd of iedereen het ermee eens zou zijn. Er werd besloten, met kaders, een heldere tijdlijn en een duidelijke 'waarom'. Niet als vrijblijvende test, maar als pilot met serieuze intenties. Met genoeg tijd om voor te bereiden, om fouten te maken en om samen de gaten dicht te lopen. En structurele ruimte om 'gouden eieren' te delen: ervaringen en tips over wat er daadwerkelijk is ingevoerd en welke concrete tools werken om slimmer te werken. Elke week een beetje beter. Nooit af, altijd onderweg

2. Tijd maken door tijd te schrappen

De werkweek met 20 procent inkorten, zorgde niet voor verkramping, maar juist voor beweging. De beperking werd een katalysator met een collectieve urgentie: als het moet in minder tijd, dan moet het beter. Een stroom van creativiteit kwam op gang. De succesformule was: schrappen. 'Maak een shitlist van alles waar je mee moet stoppen – in je werk, je relatie, je leven. Dan komt er zo veel tijd vrij voor mooie dingen. Stoppen met vergaderen om het vergaderen. Stoppen met procedures die niemand begrijpt. En misschien ook stoppen met je

gelijk willen halen. Dat rechtszaakje? Dat LinkedIn-ritueel? Gewoon niet meer doen. Niks is zo efficiënt als stoppen’.

3. Idealisme, met een gezonde dosis realisme

‘Vier het Leven’ kwam niet voort uit nood, maar uit ambitie en overtuiging. Er was geen probleem – er was ruimte. En de wens om die ruimte te gebruiken voor zingeving, rust en maatschappelijke impact. De directie wilde iets teruggeven aan de medewerkers en daarmee ook aan de wereld. Door geluk en balans centraal te stellen, in plaats van enkel productiviteit, steeg de productiviteit, in de eerste zes maanden met 11 procent. En belangrijker nog: er kwam ruimte voor vragen die eerder zelden gesteld werden: ‘Wat kan ik betekenen voor een ander?’ De vrijdag activeerde een nieuw soort reflectie, maar niet voor iedereen op hetzelfde moment en die reflectie is zeker niet voor elke branche toepasbaar. Arnold zegt het helder: ‘Als je alleen stuurt op aandeelhouderswaarde, dan ben je bezig met een lock-in. Dan benut je elke tijds winst voor nóg meer productiviteit. Dat is het tegenovergestelde van wat we hier doen.’

‘Ja, maar het is niet voor iedere organisatie financieel haalbaar,’ is een veelgehoorde tegenwerping. Toch blijkt uit onderzoek dat het in veel gevallen wél kan. Het onderzoek *The Day After Tomorrow* (2020) deed een economische ‘stress test’ op basis van de financiële data van 50.000 Britse bedrijven. De uitkomst was: voor de overgrote meerderheid van bedrijven met meer dan vijftig medewerkers is werktijdverkorting met behoud van loon realistisch. In de onderzoek scenario’s werd het verlies aan uren volledig gecompenseerd door hogere productiviteit en lichte prijsverhogingen. Een vierdaagse werkweek kán dus, mits goed doordacht ingevoerd, ook financieel uit.

4. Meer rust door meer druk

De klassieke reflex op de vraag ‘hoe gaat het?’ was ook bij AFAS: ‘Goed. Lekker in het werk.’ Maar dat kantelt. Mensen praten nu over wat ze op vrijdag níet deden. Over de stilte, het niets, het wandelen, het helpen van de buurvrouw. ‘Deze manier van werken verruimt onze blik op het leven en de samenleving.’ Gezondere mensen, gezondere keuzes. Ook dat is winst. De week voelt voller, maar de balans voelt beter. ‘Op zondag heb ik echt weer zin om naar mijn werk te gaan.’

5. Meer menselijk door minder mensenwerk

AI en automatisering nemen steeds meer werk over en juist dat maakt de menselijke kant van werk zichtbaarder. ‘Bij het opzeggen van je abonnement hoef je geen menselijk contact, maar als je hier binnenkomt, wil je iemand die je aankijkt en geen robot.’ Door repetitieve, ‘domme’ taken te schrappen, blijft er ruimte over voor het werk dat energie geeft. Maar dat heeft gevolgen. Sommige functies vallen weg. Het invoeren van inkoopfacturen gebeurt nu grotendeels automatisch. De vraag wordt: wat is dan wél je waarde van je functie? Dat zijn lastige, maar noodzakelijke gesprekken. Ze dwingen tot innovatie, tot heruitvinden en

opnieuw betekenis geven aan werk. Natuurlijk zijn er ook hobbels. Niet iedereen is even digitaal vaardig en even enthousiast over AI.

6. De ongrijpbare vrijdag: samen vrij, maar mét verantwoordelijkheid

De vrijdag is officieel een ontwikkeldag. Vrij in vorm, maar niet in verantwoordelijkheid. Een dag zonder verplichtingen en toch met een zekere morele lading. 'Je bent vrij, maar klapt als het nodig is altijd even je laptop open.' Veel mensen werken op vrijdag een uurtje of twee. Zonder dwang. De voormalige parttimers missen soms hun 'echte' vrije dag, maar waarderen het extra salaris. Voor de fulltimers is het gevoel op vrijdag nauwelijks onder woorden te brengen. Geen gejaag. Geen ruis. Je kunt mailen, maar er komt niets terug. Het voelt als een cadeautje en is geen recht. Het is een dag die nog geen vast cultureel script kent, een soort tussen-dag die alle kanten op kan gaan. Een categorie op zichzelf, nog ongedefinieerd, maar vol belofte. Een nieuw soort dag dat voorheen nog niet bestond.

En daaronder liggen de succesfactoren. Ze sluiten prachtig aan bij de conclusies uit het internationale onderzoek van 4 Day Week Global. Ook daar bleek: minder burn-out, hogere betrokkenheid en een stabiele of zelfs stijgende productiviteit, maar onder bepaalde voorwaarden. Wat werkte bij AFAS? Een duidelijke visie en communicatie. Een stevig speelveld met ruimte voor teams om hun eigen spel te spelen. Slimmer werken in plaats van harder werken. Werkprocessen opschonen, bullshit schrappen en technologie inzetten waar menselijke waarde ontbreekt. En het belangrijkste: niemand ging erop achteruit. De vrije dag werd niet bevochten, maar gegeven – als cadeau. En dat voel je.

Daarom is dit misschien de meest wezenlijke succesfactor: doe het niet als trucje. Noem het een pilot, maar voer het in alsof het blijft. Zet de verandering aan als cultuurinterventie, niet als roosterwijziging, want dat is het. Het raakt aan rechtvaardigheid, aan overtuigingen, aan hoe mensen zich tot elkaar én tot werk verhouden. Pas als je dat onder ogen durft zien, wordt de vierdaagse werkweek een kans. En ja, ook in andere sectoren (zelfs daar waar diensten 24/7 doorgaan) zijn lessen te trekken. Zeker als je het durft te bekijken vanuit de vraag: waar kunnen we gewoon mee stoppen en vanaf morgen níet meer doen zonder dat er iemand op achteruit gaat?

Natuurlijk is niet alles rozegeur en vrije vrijdagen, maar de grootste verandering is misschien deze: het idee dat het anders kan.

De mazzel van AFAS

De eerlijkheid gebiedt te zeggen: AFAS heeft ook gewoon mazzel gehad op zeker vier fronten.

Allereerst: ze hebben de kennis en kunde in huis om slim te automatiseren en precies op het juiste moment. Terwijl AI zich in een razend tempo ontwikkelde, liepen er bij AFAS al mensen rond die niet alleen enthousiast waren, maar ook in staat waren om die technologie te begrijpen en toe te passen in het dagelijkse werk. Dat is goud waard. Zelf heb ik een klein

bedrijf met veertien gedreven mensen, stuk voor stuk toegewijd, maar zonder technische achtergrond. Niemand bij ons is echt thuis in AI of automatisering, en geloof me: als je geen sparringpartner hebt die je helpt te zien wat er wél mogelijk is, dan blijft 'slimmer werken' een loze kreet. Je kunt pas kiezen tussen 'mens of machine' als je de machine een beetje begrijpt.

Ten tweede: het verdienmodel van AFAS is gebouwd op abonnementen en het leveren van oplossingen, niet op declarabele uren. Dat maakt slimmere processen direct rendabel. Voor organisaties die hun geld verdienen met tijd (consultancy, advocatuur, detachering) is dat anders. Daar betekent slimmer werken vaak: minder verdienen, tenzij je het hele businessmodel omgooit. AFAS laat zien dat je pas echt winst boekt als je niet méér gaat werken, maar minder. Minder gedoe, minder verspilling en toch meer waarde. Elke verdampte handeling en elk geautomatiseerd proces levert hier direct tijd en geld op.

Ten derde: de bedrijfscultuur, en ja, dat is geen toeval of geluk, maar het resultaat van jarenlang investeren. Toch noem ik het hier mazzel, want zo voelt het wel als je ziet hoeveel organisaties nog worstelen met angst, eilandjes en top-down controle. Een verandering van dit kaliber lukt niet in een cultuur waar mensen zich niet veilig voelen om zich uit te spreken, waar fouten worden afgestraft of initiatief wordt afgeremd. Zoals Britt het verwoordt: 'Wij focussen ons al jaren op het geluk en welzijn van onze mensen. We willen dat mensen zich durven uitspreken. We stimuleren initiatief, en fouten maken hoort daar gewoon bij. Alleen dan ontstaat er vertrouwen.' Dat fundament maakt dit soort experimenten mogelijk.

En dan is er nog de vierde gelukkige factor: de directieleden en aandeelhouders die het lef hadden om liefde en aandacht voorop te zetten. Ja, in een context van winst, groei en succes, maar dat geldt ook voor veel andere bedrijven en tóch doen die het niet. Waar dit idealisme vandaan komt? Ik vroeg het, maar ik kreeg geen sluitend antwoord. Geen religie, geen groot trauma en geen campagne. Misschien is het simpelweg de wens om het goede te doen. Voor elkaar en voor de wereld. Misschien hoeft daar geen verklaring voor te zijn. Maar het is wel mazzel, voor de medewerkers en hopelijk ook een inspiratie voor andere leiders, op andere plekken.

Over Jitske Kramer

Jitske Kramer is cultureel antropoloog, spreker en bestseller auteur van onder andere Tricky Tijden, Deep Democracy, De CorporateTribe en Werk heeft het gebouw verlaten.

Bronnen

Onderzoek 4 Day Week Global in samenwerking met wetenschappers van Boston College, University College Dublin, Cambridge, e.a. (Internationaal, 2022-2023).

<https://www.weforum.org/stories/2022/01/four-day-week-work-life-balance-trial/#:~:text=And%20the%20results%20of%20a,week%2C%20according%20to%20CNN%20Business>

Monkey Milestones AFAS

<https://www.afas.nl/file/download/default/659C20D84B87F81D389DC4B9F2AED9C9/AFAS%20Monkey%20Milestones.PDF>

From Five to Four: Examining Employee Perspectives Towards the Four-Day Workweek.

Auteurs: Mahek J. Jain, Niki Chouliara, Holly Blake **Jaar:** 2025 **Herkomst:** *Administrative Sciences* (peer-reviewed tijdschrift).

<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/114#:~:text=schedules,raised%20about%20increased%20workload%20pressure>

The Day After Tomorrow: Stress Tests, Affordability and the Roadmap to the Four-Day Week. **Auteurs:** Coote, Coote, Aidan Harper, Alfie Stirling (Autonomy) **Jaar:** 2020 **Herkomst:** Autonomy (denktank-rapport, Engeland).

<https://financieel-management.nl/artikel/onderzoek-vierdaagse-werkweek-lucratief/#:~:text=Engelse%20vaktijdschrift%20Personnel%20Today%20schrijft,erover>