

Interview met Bas van der Veldt:

'Iemand laten gaan, kan ook een daad van liefde zijn'

IT-reus AFAS is een familiebedrijf met een unieke identiteit. De onderneming is in handen van niet één maar twee families. Door de jaren heen is een cultuur ontstaan, en ook deels bewust ontwikkeld, die beide families kunnen omarmen. Volgens CEO **Bas van der Veldt** draait het bedrijf op vier kernwoorden: doen, vertrouwen, familie en gek. Vooral dat laatste zegt veel. 'Gek zorgt voor beweging.' Door Philip Willems.

Dat tweefamiliebedrijf AFAS een reputatie heeft als buitenbeentje in het Nederlandse bedrijfsleven, is niet nieuw. De onderneming grossiert in opvallende dynamieken, van enerzijds een vierdaagse werkweek voor iedereen en een grote nadruk op liefde en enthousiasme onder collega's tot anderzijds een duidelijke prestatiecultuur, waarin vertrouwen wordt gepositioneerd als iets dat absoluut niet hetzelfde is als vrijblijvendheid. Achter dat profiel schuilt echter ook een klassiek familiebedrijfsvraagstuk: hoe organiseer je macht, samenwerking en boven alles een gedisciplineerde organisatie als meerdere kapiteins aan het roer staan? *Goed Bestuur & Toezicht* sprak met CEO en mede-eigenaar Bas van der Veldt. 'Ons doel is ondernemers inspireren.'

Bas, vertel eens in een paar zinnen: wat is nou die typische AFAS-cultuur?

'Ik wil eerst benadrukken dat we een heel diverse organisatie zijn, met mensen met totaal verschillende achtergronden. Bij AFAS werken mensen met een pilotenopleiding, Neerlandici, ICT'ers en van alles daartussenin. Op heel veel vlakken zoeken we ook bewust die diversiteit. Wat iedereen vervolgens bindt, is enthousiasme. Wij zeggen weleens: op enthousiasme hoeven we geen diversiteit. We willen geen chagrijnen.

Wij kiezen voor mensen die geloven dat je met automatisering het Nederlandse bedrijfsleven efficiënter, leuker, beter, effectiever, duurzamer en ook ethischer kunt maken. Vanuit die gedeelde overtuiging ontstaat ook de cultuur van AFAS.'

Helder, bij AFAS werken enthousiaste mensen, maar cultuur is breder ...

'Dat klopt en ik kan hier ook meer over zeggen. We weten van onszelf dat we geen doorsnee organisatie zijn, maar om dat ook echt te duiden hebben we een paar jaar terug in de organisatie uitgevraagd hoe we onze cultuur kunnen samenvatten. Uit dat onderzoek kwamen vier kernwoorden naar voren: doen, vertrouwen, familie en gek.

Let wel, je ziet natuurlijk vaker bij organisaties dat de cultuur in een paar woorden wordt gevat, maar dat gebeurt dan van bovenaf. Dan bedenkt het bestuur wat en dat wordt dan als een soort wensconcept over de hele organisatie uitgestort. Bij ons komt het van binnenuit. We hebben medewerkers gevraagd: als je AFAS moet typeren, welke woorden horen daar dan bij? Daar staken deze vier woorden bovenuit.'

Licht dat doen, vertrouwen, familie en gek eens toe.

'Doen, omdat we heel erg zijn van eerst doen en dan denken. Vertrouwen, omdat we mensen veel ruimte willen geven om de beste versie van zichzelf te worden. Familie, omdat we weliswaar een familiebedrijf zijn, maar ons ook echt als familie willen gedragen. En gek, omdat we het niet erg vinden om af en toe als gek gezien te worden. Sterker nog: gek zorgt voor beweging.'

Hoe bedoel je dat laatste?

'Mijn grootste angst als bestuurder is inertie: weerstand tegen verandering. Ik zie bij grotere organisaties heel vaak dat ze op een gegeven moment niets meer uit hun handen krijgen. Alles wordt stroperig, alles moet langs te veel

schrijven en voor je het weet komt er niks meer van de grond. Dan kun je nog zo professioneel georganiseerd zijn, maar dan ben je de beweging kwijt. Voor mij is dat een van de grootste risico's van groei.'

'Juist daarom is dat "gek" bij ons zo belangrijk. Het betekent dat we afwijking niet meteen wantrouwen. Dat we het niet erg vinden om iets te doen waarvan anderen zeggen: dat slaat nergens op. Soms lopen wij voorop en vinden mensen ons gek. En soms zie je dan vijf jaar later dat diezelfde mensen precies hetzelfde doen. Gek zit soms dichterbij geniaal dan je denkt.

Of nog anders gezegd: het gaat ons niet om gek doen om het gek doen. Het gaat erom dat je als organisatie ruimte houdt om af te wijken, om te experimenteren en om in beweging te blijven.'

Het onderdeel vertrouwen, kun je die ook toelichten?

'Praktisch betekent vertrouwen bij ons dat we mensen niet precies gaan voorschrijven wat ze moeten doen. We geven ze de ruimte om de beste versie van zichzelf te worden. Natuurlijk moet je duidelijk zijn over wat je van elkaar verwacht, maar wij geloven niet in alles kapot managen. Als je goede mensen aanneemt en je geeft ze vertrouwen, dan zie je vaak dat ze juist boven zichzelf uitstijgen.

Uiteindelijk is een organisatie vaak een soort bedrijfsgeworden vorm van hoe je als eigenaren zelf bent. De twee families die AFAS bezitten, vertrouwen elkaar, bouwen op elkaar.'

Waar staat de waarde familie voor?

'We willen ons als familiebedrijf ook echt als familie gedragen. Daar hoort bij dat je elkaar ruimte geeft, dat je elkaar de waarheid durft te zeggen en dat je niet alles dichttimert met regels en controle. Ook hoort erbij dat je jezelf

Over AFAS

AFAS Software ontstond in 1996 uit een management buy-out van de administratieve softwareactiviteiten van het beursgenoteerde Getronics door de AFAS-oprichters Ton van der Veldt en Piet Mars.

AFAS ontwikkelt en verkoopt geïntegreerde software voor het automatiseren van bedrijfsprocessen. Het bedrijf profileert zich vooral met één softwarepakket voor onder meer ERP, HRM & Payroll, CRM, financieel, ordermanagement, projecten en workflowmanagement. Huidig speerpunt is artificial intelligence (AI). In 2025 behaalde het bedrijf een omzet van 356 miljoen euro en een omzetgroei van 10 procent.

AFAS noemt zichzelf nog altijd nadrukkelijk een twee-familiebedrijf: het bedrijf is volledig in handen van de families Van der Veldt en Mars.

Op 1 januari 2009 droegen de oprichters Ton en Piet de dagelijkse leiding over aan de tweede generatie. Sindsdien vormen Bas van der Veldt als CEO en Arnold Mars als CFO de top van het bedrijf. De oprichters bleven daarna betrokken.

De waarden en spelregels van de families zijn vastgelegd in een familiestatuuut. Daarin staan wat AFAS de gedeelde waarden, verantwoordelijkheden en afspraken noemt, met als doelstelling goed samen te werken en zorgvuldig met het familiebezit om te gaan.

Sinds 2021 kent AFAS ook een raad van commissarissen. Volgens het bedrijf zelf moet die niet alleen toezicht houden op het bestuur, maar ook bijdragen aan het bestendigen van AFAS voor toekomstige generaties



Bas van der Veldt, CEO en mede-eigenaar van AFAS Software

kan zijn. Je ziet genoeg mensen die bijna een schizofreen leven leiden: thuis zijn ze zus, op de zaak zijn ze zo. Wij willen dat niet. Er is maar één Bas. De Bas die jij hier spreekt, is ook de Bas die mijn gezin krijgt, de Bas die je op een podium zet en de Bas die je op maandagochtend op de werkvloer tegenkomt.'

In welke mate is de cultuur die je omschrijft, bewust ontwikkeld of juist organisch tot stand gekomen?

'Allebei. Ik zei al dat de organisatie lijkt op hoe de eigenaren zelf in elkaar zitten. In die zin ontstaat cultuur organisch. Tegelijk hebben we daar door de jaren heen ook heel bewust op gestuurd. Dus het is én organisch gegroeid én in de loop van de tijd bewust verder ontwikkeld.'

Wat was er vroeger anders?

'Als je alleen al oude bedrijfs filmpjes van AFAS terugkijkt, zie je dat meteen. In de begintijd

'Gek zorgt voor beweging. Mijn grootste angst als bestuurder is inertie'

waren we veel serieuzer. Iedereen liep in stropdas, werk was veel formeler en de elementen plezier of gek waren veel minder nadrukkelijk aanwezig. Ook het onderdeel vertrouwen is echt gegroeid. We hadden vroeger een personeelshandboek met allemaal regeltjes. Daar had je je aan te houden. In 2010 hebben we daar afscheid van genomen.'

Zie jij jezelf als hoeder van de cultuur die je beschrijft?

'Ja en nee. Als CEO ben je de hoeder van de cultuur, maar tegelijk moet ik ook degene

Over Bas van der Veldt

Bas van der Veldt is op zijn 19e begonnen bij AFAS als productmanager. Via manager Productmanagement en directeur Productontwikkeling werd deze nerd in 2008 algemeen directeur (CEO) en boegbeeld van AFAS, en is dat nog steeds.

Onder zijn leiding groeide AFAS naar een toonaangevend bedrijf met 356 miljoen euro omzet en prachtige rendementen. In 2018 ontvingen Bas en zijn collega's de prestigieuze Koning Willem 1 award voor excellent ondernemerschap uit handen van koningin Máxima.

Bas is een veelgevraagd spreker en een echte ICT-kenner. Daarbij staat hij altijd open voor vragen en suggesties. Regelmatig geeft Bas pittige presentaties waarbij hij de aanwezigen én zichzelf een spiegel voorhoudt. Met zijn scherpe spraak en zijn revolutionaire toekomstvisie weet hij menig heilig huisje omver te schoppen op het gebied van ondernemen, leiderschap, cultuur, ICT, innovatie, marketing en User Experience. Bas werd uitgeroepen tot Meest Inspirerende Ondernemer (2021), stond in 2025 op nummer 1 in de DDB 100 en is een invloedrijke stem als LinkedIn Top Voice en MT/Sprout-columnist.

.....

zijn die ervoor zorgt dat die cultuur relevant blijft en we straks ook nog voor twintigers een aantrekkelijke werkplek zijn. Het moet blijven stromen. *Panta rhei*, alles is in beweging. Als je dat niet doet, dan stolt het en dan krijg je precies die inertie waar ik zo bang voor ben.'

'Dat is eigenlijk een beetje een paradox. Je wilt iets bewaken, maar je wilt het ook laten

veranderen. Dat lijkt soms tegenstrijdig, maar voor ons werkt het wel. Buitenstaanders zeggen wel eens dat wij een vat met paradoxen zijn. We hebben het over liefde, vertrouwen en werkgeluk, maar tegelijkertijd zijn we ook gewoon heel duidelijk: als je je KPI's structureel niet haalt, dan houdt het op.'

Hoe verhoudt de warme cultuur zich tot de harde prestatie-eis?

'Als je erover nadent is het helemaal geen paradox. Iemand op een plek houden waar die niet goed functioneert, is uiteindelijk voor niemand liefdevol. Niet voor die persoon zelf, niet voor diens gezin, niet voor collega's en ook niet voor het bedrijf. Je ziet weleens organisaties waarin mensen die niet presteren, worden weggepromoveerd naar een plek waar ze onschadelijk zijn. Wat ons betreft is het veel beter om eerlijk te zijn en te zeggen: "Volgens mij moet jij ergens anders gaan werken, waar je wél die 8 kunt zijn." Dat is op korte termijn pijnlijk, maar op de lange termijn is het eigenlijk een liefdevolle daad.'

'Wij zijn niet hard om het hard zijn. Maar we vinden wel dat een bedrijf goed moet draaien. AFAS moet een goed geoliede, innovatieve softwaremachine zijn.

Ik zeg wel eens: onze toverformule is liefde voor medewerkers. Die kunnen dat vertalen naar de klant, en dan rollen de euro's vanzelf achter je aan.'

Je zei net: AFAS is een vat met paradoxen. Ik zie er ook één in het feit dat jullie met twee families aan het roer staan. Je zou denken dat dat eerder tot stroperigheid leidt in de besluitvorming dan tot beweging. Waarom is dat bij AFAS anders?

'Omdat het in mijn ogen juist veel moeilijker is om het alleen te doen. Mensen denken vaak:

meerdere kapiteins, dat wordt gedoe. Maar ik denk eerder: één kapitein, dat is pas echt een risico. Dan zit alles in één hoofd en heb je als leider niemand die je echt scherp houdt.

Bij ons werkt het anders. Ik ben CEO en Arnold Mars van de tweede familie is CFO. We zijn twee heel andere types. Ik ben het podiumbeest en hij is meer van de markt, de klanten en de financiën. We vertragen elkaar niet, we houden elkaar juist scherp.’

Hebben jullie dan nooit problemen?

‘Arnold Mars en ik waren in het begin van onze samenwerking, toen onze vaders ermee ophielden, een soort gedwongen huwelijk. Een telg van elke familie. We moesten dit samen doen. Dan heb je maar één optie: maximale transparantie. We hebben vanaf het begin tegen elkaar gezegd: we moeten elkaar kunnen tegenspreken. Jij moet mij afremmen als dat nodig is en andersom ook. Dat hebben we heel bewust zo ingericht.’

Maar dat zegt niets over problemen.

‘Oh ja, zeker hebben we die. Zo heeft het bij ons vijf, zes jaar geduurd voordat het echt goed liep. Kijk, als CEO en CFO zie je elkaar niet constant. Ieder heeft een drukke agenda. Dan duurt het even voor je elkaar perfect aanvoelt. Hoe we het inmiddels hebben ingericht, is dat we elkaar structureel spreken, elkaar ruimte geven, maar ook de discussie aangaan als het nodig is. En als iets principieel wordt voor de ander, dan moet je daar de tijd voor nemen. Dan ga je niet even snel door, maar dan ga je er echt voor zitten.’

Heb je nog een ander voorbeeld?

‘Daar kan ik ook wel open over zijn. Mensen denken soms: als het eenmaal goed loopt, dan blijft dat vanzelf wel zo. Maar zo werkt het niet. Vorig jaar werd de samenwerking tussen

‘Op enthousiasme hoeven we geen diversiteit; we willen geen chagrijnen’

Arnold en mij op een gegeven moment een stuk stroever. Bleek dat we gewoon te weinig tijd in elkaar hadden gestoken. Daar hebben we toen bewust op ingegrepen.

Er kwam een mooie kans om samen naar Japan te gaan. Dan trek je een paar dagen intensief met elkaar op en steek je echt weer energie in die relatie. Dan merk je hoe belangrijk het is om in elkaar te investeren.’

Je beschrijft die situatie redelijk ‘high-over’. Wat was er aan de hand, iets met ego’s? In topfuncties is dat vaak waar het misgaat.

‘Ja, natuurlijk speelt dat een rol. Ook bij ons. In de positie van bestuurder wordt je ego nu eenmaal veel gestreeld. Je staat op podia, je krijgt aandacht, mensen lachen om je grappen, ze luisteren met volle aandacht naar je. Dan ga je ook sneller in je eigen sprookje geloven. Macht corrumpeert en absolute macht corrumpeert absoluut. Ik kan uit persoonlijke ervaring zeggen dat dat precies is wat er gebeurt.’

Leiders horen tegenspraak te organiseren ...

‘Precies! Want als je die correctie niet organiseert, gaat het mis. Als ik voor mezelf spreek dan heeft mijn vrouw daarin vaak een ondankbare taak, mijn kinderen ook. Arnold doet dat soms en anderen in mijn omgeving ook. Dat is niet altijd prettig, maar ik ben er wel heel blij mee. Ik roep mensen er ook steeds weer toe op om dit te doen.’

‘Afstand nemen als oprichter is niet alleen bestuurlijk, het is ook een soort amputatie’

Zo komen we weer bij het tweefamiliebedrijf uit. Jullie bestuur is in 2021 verder geprofessionaliseerd door een raad van commissarissen (rvc) in te richten. Was dat ook om tegenspraak te organiseren?

‘Nee, dat had een formele aanleiding. AFAS werd op dat moment een structuurvennootschap en dan hoort een rvc er gewoon bij. Bovendien kwam het om een andere reden goed uit. Arnold en ik gaven al sinds 2008 leiding en onze vaders waren nog wel betrokken, maar dat liep langzaam af. Dus het kwam in die zin ook wel goed uit om het zo te organiseren: Arnold en ik als bestuurders en onze vaders in de rvc.’

Hoe werkt dat?

‘Gewoon goed. Het is prettig om mensen om je heen te hebben die anders denken en met je meekijken ... mensen ook die alles mogen weten en die ook echt begrijpen wat er in je bedrijf gebeurt. Dus ja, het is niet alleen een formele stap geweest, het voegt ook echt iets toe.’

Bij veel familiebedrijven is het een uitdaging dat de oprichters nog heel graag invloed willen uitoefenen, ook als ze al afgetreden zijn.

‘Zeker. In veel familiebedrijven is dat ook echt een veel grotere uitdaging dan bij ons. Je ziet

vaak dat oprichters, en zeker mannen, nog tot diep in de zeventig invloed willen houden. Bij ons hadden we gelukkig het voordeel dat Arnold en ik sinds 2008 al veel ruimte hebben gekregen. Onze vaders stonden al veel meer achter de coulissen. Dat hebben ze echt goed gedaan.’

Ze waren blij te mogen stoppen?

‘Dat zou ik ook niet zeggen. Iedereen haalt identiteit uit wat hij of zij doet. Als jij zo lang met een bedrijf bent vergroeid, dan is afstand nemen niet alleen een bestuurlijke stap, maar ook iets existentieels. Wie ben je nog als je die rol niet meer hebt? Dat is gewoon moeilijk, het is een soort amputatie. Dat heeft ook voor onze vaders gespeeld.’

Hoe zijn jullie daar als families mee omgegaan?

‘Eerlijk: ik was toen een dertiger en had toen niet echt in de gaten hoe lastig ze het hiermee hadden. Ze hebben dat stuk zelf gedragen. Als ik me daar toen bewuster van was geweest, had ik daar liefdevoller in kunnen opereren. Maar gelukkig hadden ze elkaar. Ze hebben veel met elkaar hierover gepraat.’

Iets technischer: wat zijn de taken van jullie rvc?

‘Ons model zit ergens tussen de traditionele two-tier board en een one-tier board in. De rvc zit niet op de stoel van het bestuur en is niet betrokken bij de beslissingen die wij als directie nemen. In die zin is de rvc echt een toezichtsorgaan. Maar daarbij staan ze wel dichtbij. Ze willen weten wat er in het bedrijf gebeurt. Ze spreken medewerkers, spreken klanten, kijken naar producten en vernieuwingen. Ze willen echt kunnen verifiëren of wat er op papier staat, in het jaarverslag bijvoorbeeld, ook klopt met de werkvloer.’

Tot slot: hoe kijken jullie naar opvolging binnen het tweefamilie-bedrijf?

‘Ik heb twee dochters, Arnold heeft vier zonen. Aan de ene kant nemen we ze wel mee in de ontwikkeling van het bedrijf. Aan de eettafel praten we over AFAS en we betrekken ze ook bij projecten van onze stichting. Dus in die zin groeien ze er wel in op. En nu ze ouder worden, zal dat ook wel intensiever worden, met stages bijvoorbeeld.

Maar ik ben daar ook heel nuchter in. Het is absoluut geen must dat een van onze kinderen het bedrijf overneemt. Ze moeten het zelf willen en ze moeten het ook kunnen. De verantwoordelijkheid is nu zoveel groter dan toen wij begonnen. Toen was het een bedrijf van 30 miljoen omzet en 200 medewerkers. Inmiddels gaat het over honderden miljoenen omzet en een cruciale rol in de Nederlandse infrastructuur, bijvoorbeeld bij klanten zoals ziekenhuizen en onderwijsinstellingen. Dan kun je het je niet permitteren om daar iemand neer te zetten die daar niet gelukkig van wordt of het niet aankan.’ 