

MACHIEL DEN DEKKER, CEO AFAS SOFTWARE BELGIË

“We *winnen* allemaal tijd door IT, maar geen rust”

Het nieuws dat AFAS Software een vierdaagse werkweek invoert met loonbehoud, vond ruime weerklank. Dat was niet direct de bedoeling en het is zeker geen stunt, zo beoogt CEO Machiel den Dekker. Het ligt in de lijn van onze visie op welzijn en beter werk.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO'S: KOEN BAUTERS

Nog voor AFAS Software de kans kreeg om zijn vierdaagse werkweek aan te kondigen in een persbericht, lekte het nieuws via informatie aan klanten. Onmiddellijk volgde een stroom aan berichten en interpretaties. “We waren verrast door de commotie en de snelle koppen in de media.” Vanaf volgend jaar werkt iedereen bij AFAS Software dus vier dagen in plaats van vijf voor hetzelfde loon. Wie vier vijfden werkt, krijgt vanaf dan een volledig loon.

Loonkosten

Nogal wat werkgevers zijn niet zo gelukkig met de aandacht voor de vierdaagse werkweek met loonbehoud. De loonkosten in België zijn vandaag al erg hoog. Ook softwarebedrijven zijn er gevoelig voor, zo bleek uit hun reactie, toen de

Belgische fiscus besloot om het gebruik van fiscaal gunstige auteursrechten te beperken voor wie software schrijft. Maar dat baart Machiel den Dekker geen zorgen: “Het is uiteraard niet onze intentie

“Wij willen een stuk van onze productiviteitswinst gebruiken om tijd terug te geven aan onze medewerkers.

om onze loonkosten te zien verhogen. We willen slimmer gaan werken en vermijden dat we extra medewerkers moeten aannemen en zeker geen 20 procent. We begroten slechts een beperkte stijging van loonkosten van 2 tot 5 procent. We

gaan er echt vanuit dat we productiever kunnen worden.”

Familiebedrijf

Dat heeft er ook mee te maken dat consultancy voor implementatie en dienstverlening beperkt blijft. Machiel den Dekker: “Uit ons jaarverslag zult u afleiden dat slechts 20 procent van onze inkomsten het resultaat is van dienstverlening. Dat betekent dat het voor ons nuttig is om een implementatie zo kort mogelijk te houden. Ons verdienmodel berust op licenties.”

Nog een verschil met sectorgenoten is dat de softwareproducent nog nooit een overname deed. “Alle groei die wij boeken,





is eigen groei. Sedert onze oprichting in 1996 zijn we 650 procent productiever geworden. Wie een bedrijf overneemt, moet per definitie herorganiseren. Wij kunnen onze gestegen productiviteit iedere keer stapelen." Die 650 procent productiviteitsgroei berekent AFAS door de totale omzet van de groep te delen door het aantal medewerkers. "Vergelijk je het cijfer voor 1996 met dat van vandaag, dan krijg je die 650 procent."

AFAS Software is een familiebedrijf in handen van twee Nederlandse families, met name de families Mars en Vander Veldt. Die zitten er blijkbaar niet mee dat ze minder winst zullen overhouden om dividend uit te keren? Machiel den Dekker: "Aandeelhouders van een familiebedrijf kijken toch wat makkelijker naar de lange termijn. Ik kan me voorstellen dat organisaties in een 'private equity'-omgeving dat minder snel zullen doen. En inderdaad, ik zie wel signalen op uit de wereld van software dat een

aantal spelers niet blij was met ons idee. We zetten een trend in gang die kan uitbreiden naar andere sectoren, maar als het in één sector kan, dan is het wel die van ons."

Geen stunt

AFAS Software voert de vierdaagse werkweek dus in om het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Machiel den Dekker: "In sommige media was er sprake van de stunt van AFAS. En het is evenmin een rekruteringsstunt. Vorig jaar hadden we in Nederland een vacaturestop. In België hebben we momenteel twee vacatures. Het gaat om een interne maatregel die het resultaat was van intern overleg met alle directieleden. Het is zelfs zo dat we de vierdaagse werkweek iets vonden voor softies. Als familiebedrijf is onze filosofie eerder 'niet lullen, maar poetsen'. Anderzijds zijn we wel altijd bezig met welzijn en wij



verklonden overal: wie goed automatiseert, houdt tijd over. En zo kwamen we toch tot de conclusie: als er één bedrijf is dat het kan, dan zijn wij het wel. Ja, wij zijn dus bijgedraaid. En dat op een paar weken tijd. Goede ideeën voeren we snel uit. Zeker als ze zo dicht aanleunen bij onze missie en waarden. We roepen al jaren dat AFAS Software beter ondernemen inspireert. We winnen allemaal tijd door IT, maar wat we niet winnen, is welzijn en rust. Wie 15 jaar geleden een ticket wilde voor een concert in het Sportpaleis, moest daarvoor vele stappen en veel moeite doen. Nu kan dat op een halve minuut.

Maar die tijds winst vertaalt zich niet in levenskwaliteit. "IT heeft alles vooral aangejaagd. Onze medewerkers werden dankzij onze productiviteitswinst niet 650 procent rijker, of rustiger, of ze kregen niet meer tijd. Welnu, wij wil-

len een stuk van onze productiviteitswinst gebruiken om tijd terug te geven aan onze medewerkers."

AFAS Software kiest bewust voor een vaste vrijdag voor iedereen. Machiel den Dekker: "We kiezen voor een collectieve benadering. We kennen allemaal de situatie van die collega die tijds krediet neemt op donderdag, maar dan toch mails krijgt."

Een AI-revolutie?

AFAS Software won dus enorm aan productiviteit. Automatisering en AI spelen daar uiteraard een rol, maar Machiel den Dekker beklemtoont veel meer een cultureel element: "We groeiden vorig jaar twintig procent in België en verwachten dat ook dit jaar te doen. Alleen hebben we niet zoveel mensen nodig. Innovativiteit groeit niet door meer mensen aan boord te

halen. Als er vraag komt van een team om meer mensen, zeggen we niet per definitie nee, maar gaan we toch even goed kijken of alles efficiënt gebeurt. Nogmaals, als we een implementatie kunnen verkorten, doen we dat met veel plezier voor al onze klanten. We willen geen gigantisch consultancybedrijf worden dat afhankelijk is van diensten."

Ook AI is geen wondermiddel. Machiel den Dekker: "Na-

tuurlijk staan we nog maar aan het begin van de nieuwe industriële revolutie die AI zal betekenen. Ja, mede door AI zullen we productiever worden. Maar ook dat zal niet gebeuren zonder eerst goed na te denken over hoe we werken. We doen nog veel dingen, ook wij, omdat we ze altijd zo gedaan hebben. Laten we eens kritisch nadenken over alles wat niet nodig is in onze bedrijven en in onze overheden. Laten we *bullshit*-taken vervangen door zinvolle taken. En wat zinvol is, wordt vaak veel toffer. Dat kan veel bore-outs en burn-outs voorkomen."

Vrijdag

Bas van der Veldt, CEO van de groep, wil gitaarles nemen op zijn 'ontwikkeldag'. Wat wil Machiel den Dekker doen op zijn vrije vrijdag? "Ik zie vooral kansen om iets terug te geven aan de maatschappij. Mijn ouders worden ouder. Wellicht kan ik voor hen iets betekenen. Mantelzorg, vrijwilligerswerk,... Misschien kunnen we een stuk van de immense druk in de zorg verlichten als we met zijn allen een paar uur inspringen? Een collega zei me al: oh, vrijdag! Dat komt goed uit. Ik kan nu zwemouder worden. Het uiteindelijke doel is niet alleen een individuele medewerker een paar uur voor zichzelf geven. We hopen dat ons voorbeeld inspireert en uitbreidt." ■

AFAS Software

AFAS Software groep telt zo'n 650 medewerkers en realiseerde in 2023 een omzet van 290 miljoen. De groep is actief in Nederland en België (60 medewerkers).

KATHLEEN VANGRONSVELT, PROFESSOR AAN ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

“Dit idee verdient verder onderzoek”

Enthousiaste bepleiters van de vierdaagse werkweek wijzen dikwijls naar wetenschappelijke experimenten wereldwijd. Kathleen Vangronsvelt vindt de idee zeer waardevol, maar erkent tegelijk: het definitieve onderzoek is er nog niet.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: DRIES LUYTEN

Voor ons gesprek ging Kathleen Vangronsvelt nog eens door het bestaande onderzoek over de vierdaagse werkweek met loonbehoud. De professor Organizational Behavior & HR aan Antwerp Management School ziet nog geen wetenschappelijke bewijzen van het blijvend positief effect van een kortere werkweek.

Vangronsvelt: “De resultaten zijn niet eenduidig. Ook zie je in nogal wat van die onderzoeken initieel effectief meer productiviteit die nadien toch weer afkalf. In het begin is er mogelijk enthousiaste dankbaarheid, maar na verloop van tijd slijt die. Er is

hij de zesdaagse werkweek in zijn fabrieken verkortte naar vijf dagen. De industrieel baseerde zich op productiviteitscijfers en voerde de verandering door, hoewel hij vanuit de industrie toen geridiculiseerd werd. Ford was geen idealist. Hij deed wat hij deed met het oog op meer productiviteit. Een logica die alle *industrial captains* uiteindelijk volgden. Maar het productiviteits-

onderzoek van Ford destijds was relatief eenvoudig in een lopende bandsysteem. Kenniswerk is veel minder meetbaar. Als een kenniswerker productief is, of meer goede ideeën heeft, komt dat dan doordat de betrokkene meer uren klopt, beter geslapen heeft...? Dat weten we nog niet.”

“Het zou interessant zijn om te onderzoeken of een kortere werkweek gepaard gaat met minder presentisme.

langlopend onderzoek nodig over verschillende sectoren heen om te weten wat hier allemaal speelt.”

Henry Ford

Tegelijk vindt Kathleen Vangronsvelt dat het idee een kans moet krijgen. “We worstelen met een welzijns crisis. Uitvalcijfers blijven stijgen en de productiviteit van grote groepen daalt. Wat me doet denken aan Henry Ford toen

Presentisme

Een paar zaken weten we al iets beter: zo zou een kenniswerker in staat zijn om echt productief te zijn gedurende vier tot zes uur per dag. En we weten ook dat overwerk al snel gepaard gaat met veel minder rendement per overgewerkt uur. Vangronsvelt: “Wat nog niet betekent dat je dus zomaar in alle jobs wat uren kan wegsnijden... Wat doe je immers met tijd voor informele ontmoetingen die ook hun belang hebben? Al blijkt dan weer uit onderzoek dat overwerk niet enkel weegt op productiviteit, maar ook op de kwaliteit van de sociale interacties. Overwerkte mensen zijn minder positief in hun contacten met collega's of klanten.”

Meer onderzoek dus? Vangronsvelt: “Zeker. Bovendien is er een andere potentieel zeer interessante invalshoek, met name die naar presentisme. Mensen die zich niet goed voelen, mentaal of fysiek, maar toch aan het werk zijn, kosten een bedrijf vandaag méér dan absentisme. Dat blijkt uit recent, langlopend en solide onderzoek. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of een kortere werkweek gepaard gaat met minder presentisme. Dat zou een formidabele winst opleveren aan productiviteit.” ■



Maak er *geen* politiek symbooldossier van

Waarom Tryangle zijn medewerkers vijf dagen betaalt voor vier dagen werk? Griet Deca verwijst naar haar moeder. “Mijn moeder, een kwieke zeventiger, herinnert zich hoe haar levenskwaliteit sterk verbeterde na de omschakeling van een werkweek van 45 naar 38 uur. Ik hoop dat onze medewerkers later met hetzelfde gevoel terugblikken op onze omschakeling.”

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: RAFAËL BALRAK

Griet Deca en mede-oprichter Kim Hilgert praten voor Tryangle, een adviesbureau met personeel in dienst en een bottomline die zwart moet kleuren zonder subsidies. Hun sleutelwoord in dit debat is ‘levenskwaliteit’.

Productiviteit

Tryangle voerde het vierdaags regime geleidelijk in en keek daarvoor naar pilots waarover 4dayweek rapporteert. In opdracht van deze non-profit deden academici van Boston College (US) langlopende onderzoeken. Zij zien positieve resultaten voor aspecten als bedrijfsinkomsten, retentie, absentisme, tevredenheid over levenskwaliteit en tevredenheid over werkkwaliteit. Deelnemers aan het project blijven achteraf gemiddeld 31 uur

werken per week (tegenover 38 uur ervoor). De vierdagenweek bleek dus ‘good for people and good for business’. En voor de maatschappij. “Vergeet niet

“Maak werk van een ondersteunend beleidskader met focus op de mens, niet op een administratieve extra laag.

dat vijf dagen werken voor nogal wat mensen onhaalbaar is”, zo bedenkt Kim Hilgert. Net als bij AFAS Software (zie ons



(V.L.N.R.) GRIET DECA EN KIM HILGERT, OPRICHTERS VAN TRYANGLE.

artikel op p.16) ziet Tryangle de vierdagenwerkweek als een middel om de snelle maatschappij van vandaag draaglijker te maken. Kan het ook in uw organisatie? Griet Deca: “De start is een kritisch

onderzoek van alle systemen in de organisatie. Neem nu de vergadercultuur. Vergaderitis blijft makkelijker aanslepen als er vijf dagen zijn om te vullen, met periodes van onvermijdelijk minder productiviteit. Een mens is slechts een beperkt aantal uren productief.”



Bonus

Natuurlijk moet er altijd ook nog winst zijn. Griet Deca: "Wij snijden wel degelijk een stukje in onze winst door de vierdagenweek. Je wint aan productiviteit, maar nooit alles. Wij hebben wat meer taken uitbesteed aan freelancers, zodat onze mensen met hun echte job bezig zijn. Maar uiteindelijk moet de organisatie kiezen. Dankzij slimmer werken en technologie kan je tijd creëren. Die gaat dan naar meer omzet en winst, of naar meer vrije tijd. Je kan de vierdagenwerkweek zien als een bonus, niet in geld, maar

in tijd. Ik denk dat een brede groep aan werknemers daar zeer blij mee zou zijn." Het is altijd maatwerk. In tegenstelling tot AFAS Software (zie p.16) kiest Tryangle niet voor een vaste en collectieve dag vrij. Kim Hilgert: "Wij plannen onze vijfde dag flexibel in op basis van open agenda's onder collega's. Soms werkt het per halve dag. We hebben ook een rooster te respecteren van anderen, bijvoorbeeld van iemand die nooit op woensdagmiddag werkt."

"Waarom zouden we trouwens niet op teamniveau bekijken wanneer die vrije dag het best gelegd wordt", zo suggereert Griet Deca: "We praten ook met een ziekenhuis dat 24/7 een dienst moet openhouden. Een hoofdverpleegkundige ziet voordelen in drie shiften van zes uur in plaats van het huidige regime van acht uur. Vandaag zijn er drukke momenten, maar ook periodes met veel volk dat weinig om handen heeft. Ja, er zal extra budget nodig zijn voor wat meer mensen, maar ze denkt ook dat er veel minder afwezigheden

zullen zijn door ziekte. En als werkgever worden ze zeker aantrekkelijker. Er is overigens studiewerk dat de kwaliteit van de zorg sterk zag stijgen tijdens een testperiode met de vierdagenwerkweek. Er was onder meer tijd voor preventieve zorg, waardoor er achteraf minder werk was rond ontstekingen."

Beleidsadvies

Griet Deca en Kim Hilgert hopen dat beleidsmakers van deze kwestie geen symbool-dossier maken op het politieke schaakbord. Wel hopen ze op analyse, studiewerk en beargumenteerde gesprekken. Griet Deca: "Verder hopen we dat het beleid bedrijven meeneemt in de hele oefening. Maak werk van een ondersteunend beleidskader met focus op de mens, niet op een administratieve extra laag. Leer uit ervaringen. Laat experimenten toe en voorzie niet meteen een kader dat eerder restrictief werkt. Is het niet veelzeggend dat wij van sociaal secretariaat moesten veranderen omdat ons secretariaat ons expliciet voor gek verklaarde met onze plannen voor een vierdagenweek. Inmiddels realiseerden we het toch via een ander secretariaat dat wel de extra moeite wilde doen, want die was helaas wel nodig." ■