



Trotse eigenaar van het familiebedrijf AFAS



## Familiestatuu

Zo zorgen de families Mars en Van der Veldt  
voor een ijzersterk bedrijf

# Inhoudsopgave



# Inleiding

**AFAS is een prachtig familiebedrijf. Of eigenlijk: een twee-familiebedrijf. Wij zijn als families Mars en Van der Veldt samen eigenaar. Daar zijn we hartstikke trots op. Daarnaast realiseren we ons dat dat een enorme verantwoordelijkheid is. De dingen die wij doen of laten, hebben invloed op het bedrijf en de gezinnen die daarvan afhankelijk zijn. Andersom kunnen ontwikkelingen bij AFAS ook gevolgen hebben voor ons als families.**

Wij willen die verantwoordelijkheid echt nemen. Dat begint met duidelijke afspraken over hoe we omgaan met het bedrijf en met elkaar. Niet zomaar een setje regeltjes, maar op een manier die past bij hoe uniek AFAS is en bij hoe wij als families in het leven staan.

Dat doen we in dit familiestatuuut. De kern ervan is eenvoudig: het gaat om liefde. Die liefde maakt dat je niet vast komt te zitten in eigenbelang. Ze zorgt dat je verschillen kunt overbruggen, en dat je altijd het grotere geheel kunt zien. Liefde betekent ook dat je het beste met elkaar voorhebt. Niet omdat de ander geweldige dingen doet, maar juist ondanks het feit dat die soms steken laat vallen. Die positieve houding maakt leven en werken een stuk eenvoudiger, want we gaan uit van de goede bedoelingen. Daardoor kunnen we in ons gezamenlijke bedrijf AFAS al jaren toe met één regel: werk met gezond verstand in het belang van AFAS.



## Termen in dit statuut

### Familieleden

Familieleden zijn leden van onze families. Dat betekent: de aandeelhouders en hun partners, kinderen, kleinkinderen, achterkleinkinderen, enzovoort.

### Aandeelhouders

Aandeelhouders zijn familieleden die (indirect) aandeelhouder in Marvel zijn. Marvel bezit meer dan 95% van AFAS en is genoemd naar de families **MARs** en Van der **VELdt**. Alleen bloedverwanten van Ton van der Veldt en Piet Mars kunnen aandelen bezitten.

### Familieraad

De familieraad is een informeel samenzijn van alle familieleden van 18 jaar en ouder die het familiestatuuut hebben ondertekend.

### Hoofddirectie

De hoofddirectie van AFAS is eindverantwoordelijk voor alles wat er gebeurt bij AFAS. De hoofddirectie bestaat op dit moment uit Bas van der Veldt (CEO) en Arnold Mars (CFO).

### Directie

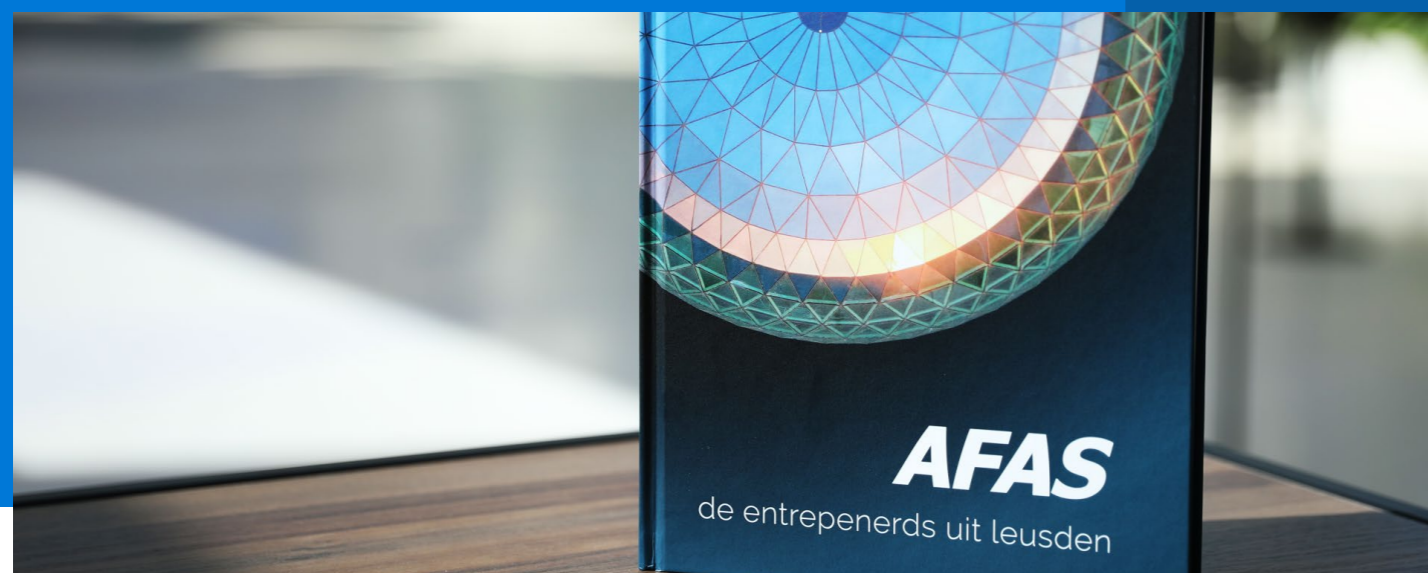
De directie heeft de leiding over de verschillende teams binnen AFAS. Ze bestaat uit de hoofddirectie en het directieteam dat op dit moment bestaat uit acht directeuren.



## Doel van dit statuut

Goed samenwerken en goed omgaan met ons bezit, zodat we het beste kunnen bereiken voor AFAS en onze families. Dat is het doel van dit statuut. We benoemen onze gedeelde waarden en we maken afspraken over verantwoordelijkheden en over hoe we beslissingen nemen. Zo zorgen we ervoor dat we altijd samen verder kunnen. Ook als we ergens niet hetzelfde over denken. Ook als onze families groter worden.

Daarnaast neemt dit document toekomstige generaties mee in de AFAS-manier van denken. In onze families en ons bedrijf houden we niet van rommelen aan de oppervlakte, of het ophouden van de schone schijn. We willen altijd weten waaróm we iets doen of laten. Daarna kijken we hoe we dat het beste kunnen doen en wat dan de concrete acties zijn.



## Opbouw van dit statuut

Dit statuut bestaat uit twee delen: de inhoudelijke hoofdstukken (1 tot en met 8) en de bijlagen. In de inhoudelijk hoofdstukken lees je antwoorden op vragen als: wat vinden we belangrijk? Hoe werken we met elkaar samen? Wat doen we wel en wat juist niet en waarom? In de bijlagen vind je het juridische gedeelte. Bijvoorbeeld over het overdragen van aandelen aan de volgende generatie, of het bepalen van de waarde van aandelen. De volgende bijlagen maken deel uit van dit familiestatuuut:

- Structuurschema
- Overzicht familieleden
- Stichting administratiekantoor AFAS
- Overdracht van aandelen
- Directiestatuut
- RvC-statuut
- Ankerpunten en procedure van besluitvorming

Het familiestatuuut is de ethische basis waarop we zaken doen en beslissingen nemen. Het familiestatuuut (zonder de bijlagen) is openbaar. Transparantie is altijd ons uitgangspunt. Als we informatie delen, kan iedereen er inspiratie uit opdoen. Wij als families willen hier een voorbeeld in zijn. Niet voor niets is de missie van AFAS "Inspireert beter ondernemen". Het inspireren van anderen zit in ons bloed.

## Status van dit statuut

We bespreken dit statuut in onze families en stellen het vast. Dat is geen vrijblijvende zaak. Want we beloven niet alleen dat we onszelf eraan houden, maar ook dat we er alles aan doen om elkáár eraan te houden.

Dit statuut is gebaseerd op onze interne waarden, op externe expertise en natuurlijk op wet- en regelgeving. We zien het als een levend document. We besteden er steeds aandacht aan, en we onderhouden en actualiseren het.





*Uit de serie Bureaucrats van Jan Banning. Deze én andere foto's uit deze serie hangen levensgroot in het pand van AFAS aan de Inspiratielaan. Zodat iedere AFAS-medewerker wordt herinnert waarom AFAS bestaat. Namelijk: **overbodig werk laten verdampen en werkplezier vergroten.***

# Ons bedrijf

In dit hoofdstuk lees je over ons bedrijf AFAS. We beschrijven het DNA én wat dat betekent in de praktijk. Ook lees je hoe AFAS georganiseerd is en hoe familieleden in de hoofddirectie met elkaar samenwerken. Vroeger en nu. AFAS heeft een rijke historie. Die zie je in [deze video](#). En wil je nog meer weten? [Lees](#) of [luister](#) dan vooral De sekte uit Leusden van Daan Quakernaat. En het boek de *Entrepreneurs* van Pieter Webeling dat in 2021 beschikbaar komt.

## Visie en missie

Werk kan zo veel leuker en beter. En met meer oog voor de maatschappij. Dat is – kort door de bocht – de visie van AFAS. 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 is daarom: inspireren tot beter ondernemen. Dat doet ons bedrijf met software en alles wat ervoor nodig is om die software zo te gebruiken dat je er ook echt een hoger doel mee bereikt. Namelijk dat de bureaucratie lager wordt, en organisaties tijd overhouden voor wat ze echt belangrijk vinden. Dat vergroot het werkplezier én de kwaliteit

## Waarden

AFAS heeft altijd een sterk intern kompas gehad. Een jaar na de start in 1996 schreven oprichters Ton en Piet het boek Ondernemingsprocesbeheer. De huidige hoofddirectie heeft dit nog een stap verder gebracht. Met **vier kernwaarden**: Vertrouwen, Gek, Familie en Doen. Hiermee bouwen we aan een ijzersterke cultuur die voor iedereen herkenbaar is.

Natuurlijk maakt de onderneming winst, maar daar begint het niet mee. Het begint met liefde. Voor medewerkers en hun familie, pensionado's, klanten, AFAS-Partners, leveranciers en voor de maatschappij. Zo geeft ons bedrijf minstens 5 procent van het

resultaat voor belastingen aan medewerkers en 5 procent aan goede doelen. Dat laatste doet AFAS via de eigen **AFAS Foundation**.

Goed voor elkaar zorgen, zit de mensen van AFAS in het bloed. Of het nu gaat om de directie die dag en nacht bereikbaar is voor medewerkers, of om de gastdames en -heren die iedere bezoeker in de watten leggen. Ons bedrijf heeft aandacht voor mensen. AFAS stimuleert een goede balans tussen werk en privé en promoot een gezonde levensstijl.



Ons bedrijf gaat altijd voor de hoogste kwaliteit. Iedereen kent het als een betrouwbare en open partner. AFAS houdt zich aan afspraken, betaalt leveranciers binnen een week en doet eerlijk zaken. Dat wordt ook gezien door onafhankelijke partijen. Zo won AFAS de Koning Willem I Prijs en heeft het de titel Great Place to Work Certified. Op de **website van AFAS** zie je een volledig overzicht van alle prijzen en onderscheidingen.

AFAS is sinds de oprichting volledig in handen van onze families. Dat is belangrijk. Het staat voor langetermijndenken, zelfstandigheid en werken vanuit waarden. Bovendien vindt AFAS als **familiebedrijf** makkelijk aansluiting bij de 280.000 andere familiebedrijven in Nederland. AFAS is lid van FamilieBedrijven Nederland (**FBNed**), het netwerk voor familiebedrijven en ondernemende families. Daar krijgen en delen we waardevolle kennis en inspiratie.

## Duurzaamheid en MVO

Bij elke strategische beslissing worden gevolgen voor milieu, maatschappij, relaties, medewerkers en familie meegewogen. Mvo (maatschappelijk verantwoord Ondernemen) moet eenvoud, openheid, respect en kwaliteit uitstralen. En bovenal: duurzaam zijn.

## Garanderen van topkwaliteit

Kwaliteit van de organisatie, producten en diensten vertaalt zich in sneller en beter werk en maakt veel handelingen overbodig. Automatiseer zoveel mogelijk processen en creëer inzicht in de voortgang. In een excellente organisatie draait het om de medewerkers. Hoge medewerkerstevredenheid, laag ziekteverzuim en een laag verloop. In zo'n stabiele organisatie presteren medewerkers op topniveau. Het is een kweekvijver voor nieuwe ideeën.

## Samenwerken en inspireren

Zelf altijd het goede voorbeeld geven en klanten enthousiasmeren door ze te betrekken bij toekomstige product vernieuwingen.

## Organisatie van AFAS

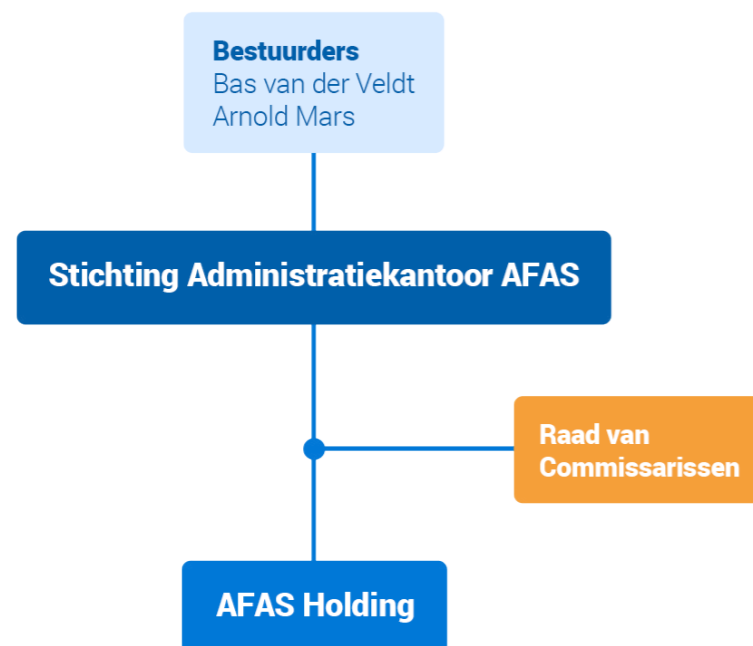
De hoofddirectie van AFAS is verantwoordelijk voor de strategie van AFAS en de uitvoering daarvan. Ze is als enige tekeningsbevoegd en bevoegd verplichtingen aan te gaan. De hoofddirectie van AFAS doet haar werk volgens de normen en waarden vastgelegd in het familiestatuuut. De familiewaarden vind je dus altijd terug in het beleid van AFAS.

De aandeelhouders hebben geen directe invloed op het beleid van AFAS. Dat komt onder andere doordat de door Marvel gehouden aandelen in AFAS Holding zijn ondergebracht in Stichting Administratiekantoor AFAS (STAK AFAS). Door de aandelen onder te brengen in STAK AFAS komt de zeggenschap

(het stemrecht) op de aandelen toe aan het bestuur van STAK AFAS, de financiële rechten verbonden aan de aandelen blijven bij de aandeelhouders. De hoofddirectie van AFAS vormt het bestuur van deze stichting en oefent dus ook het stemrecht op de aandelen uit.

Dit betekent overigens niet dat de hoofddirectie alles maar kan beslissen. Voor sommige besluiten die van groot belang zijn en een invloed hebben op de wezenskenmerken van AFAS is de goedkeuring van de aandeelhouders nodig. Dergelijke besluiten noemen we ankerpunten. Je leest er meer over in hoofdstuk 7:

[Ankerpunten.](#)



Founding Fathers Ton van der Veldt en Piet Mars

Er is een Raad van Commissarissen (RvC) die de belangen van de vennootschap, haar aandeelhouders en iedereen die betrokken is bij AFAS bewaakt en toeziet op de uitvoering van het beleid van AFAS door het directieteam. Over de Raad van Commissarissen lees je meer in [hoofdstuk 5.](#)

## Oprichters

De samenwerking van onze families in AFAS begon met Ton en Piet. Hun samenwerking was vanaf het begin een groot succes. Dat heeft een aantal redenen. Allereerst zijn Ton en Piet complementair aan elkaar. Samen vormen ze een groot krachtenveld.

Bovendien werken ze samen met respect. En zijn ze niet gedreven door geld of bezit, maar door liefde voor het bedrijf, de medewerkers, klanten, partners, leveranciers en het product.

In de derde plaats – misschien wel het belangrijkste – hebben ze steeds samengewerkt vanuit een sterke toekomstgerichte visie. Dat was voor hen geen loos begrip. Het betekent gericht investeren en gericht plannen maken. Niet voor vandaag of morgen, maar voor de komende vijf jaar. Ton en Piet realiseerden dit in de praktijk door te beginnen met het waarom, en pas daarna te werken aan het hoe en het wat. Een mooi voorbeeld is de eerste generatieoverdracht. Die was succesvol doordat Ton en Piet heel tijdig nadachten over hun opvolging én hun eigen rol daarna. Ton en Piet zijn inmiddels lid van Raad van Commissarissen en niet meer betrokken bij de operationele activiteiten van AFAS. Wij zijn ongelofelijk dankbaar in alles wat zij voor AFAS en beide families betekend hebben.





**Hoofddirectie AFAS Software Bas van der Veldt en Arnold Mars**

## Hoofddirectie

Bas en Arnold hebben de operationele activiteiten van AFAS overgenomen in 2008. Een intensieve samenwerking ontstond, eigenlijk zonder dat ze elkaar goed kenden. Het pakte heel goed uit. Ook Bas en Arnold zijn complementair aan elkaar. Ze hebben verschillende karakters, zijn anders opgevoed en dat zagen ze vanaf het eerste moment als een kracht. De taken verdeelden ze vanuit die kracht. Ze zien de ander als 100 procent gelijkwaardig en gunnen elkaar het beste.

Een andere belangrijke succesfactor is het absolute vertrouwen. Bas en Arnold kunnen het zeer met elkaar oneens zijn en kunnen dat dan ook tegen elkaar zeggen. Altijd is er het vertrouwen dat de ander het beste voor het bedrijf wil. En zit één van hen ergens principieel in? Dan respecteert de ander dat, zonder dat te willen veranderen.

Inmiddels werken Bas en Arnold alweer jaren samen. Waar ze eerst vooral de verschillen zagen, raken hun ideeën nu steeds meer met elkaar verweven. Ze vullen elkaar aan en kunnen elkaars kleur overnemen. Waardoor ze nóg sterker worden.



## Raad van Inspiratie

Bij AFAS houden we van doorpakken. Van de goede dingen doen. Dat lukt als medewerkers met ons meedenken. Dat gebeurt gelukkig dagelijks op een informele manier. Managers en directieleden zijn benaderbaar, aanwezig en betrokken. Ze zoeken collega's op met vragen en opmerkingen - en omgekeerd weten medewerkers hen ook prima te vinden.

Tegelijkertijd vinden we het ook belangrijk dat dit meedenken formeel goed geregeld is. Met medezeggenschap dus. Dat hebben we bij AFAS geregeld op een manier die bij ons past: met de Raad van Inspiratie (RvI). Die inspireert de aandeelhouders en directie van AFAS, draagt alternatieve zienswijzen aan, en doet alles wat een ondernemingsraad volgens de wet mag - en moet - doen. Want de RvI is weliswaar een stuk moderner en flexibeler dan de gemiddelde ondernemingsraad, het voldoet wel aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

Een hoge kwaliteit van beslissingen, waarin óók de mening van de medewerkers meegenomen is. Dat is een belangrijk doel van de Raad. De RvI is er om andere standpunten aan te dragen, en te kijken of er voor bepaalde uitdagingen nóg betere oplossingen voorhanden zijn.

## Directieteam

Dat we een familiebedrijf zijn, is ook te merken aan de platte organisatiestructuur. Er zijn maximaal drie lagen in de structuur. Allereerst de hoofddirectie vervolgens het directieteam en uiteraard de medewerkers. Door deze platte structuur zijn directieleden sterk betrokken bij de dagelijkse operatie en hebben ze persoonlijk contact met medewerkers. Iedere medewerker is via 2 stappen (via direct leidinggevende naar directeur) bij een eindverantwoordelijke. Het directieteam bestaat op dit moment uit de volgende leden:

- CEO-Algemeen Directeur (*eindBas*): **Bas van der Veldt**
- CFO-Financieel Directeur (*cijfernerd*): **Arnold Mars**
- Product Development (*zorgt dat de software steeds beter wordt*): **Mohamed Amri**
- Marketing (*zorgt dat AFAS merkbaar en meetbaar aanwezig is*): **Martijn Delahaye**
- Consultancy (*zorgt voor implementatie en ondersteuning van onze producten bij klanten*): **Manouk Stoelhorst**
- Support (*zorgt ervoor dat alle vragen van meer dan 12.000 klanten beantwoord worden*): **Bertine van Roozelaar**
- Sales (*laat organisaties kiezen voor AFAS*): **Bernard-Paul Hakkenberg**
- Customer Experience (*zorgt dat alle bezoekers aan ons AFAS-pand een onvergetelijke ervaring hebben*): **Herman Zondag**
- Directeur HR (*zorgt voor een open en inspirerende werkomgeving voor medewerkers*): **Britt Breure**
- AFAS België (*laat ook organisaties in België leuker en beter werken*): **Machiel den Dekker**
- AFAS Caribbean (*zorgt dat organisaties in de Caribbean kunnen genieten van onze dushi software*): **Pim Steinmeijer**



Directieteam van AFAS Software in Nederland

# Onze familiewaarden

Onze tien familiewaarden zijn het fundament onder onze samenwerking en ons gedrag. Je kunt ze niet los van elkaar zien. Grote kans dat de waarden je bekend voorkomen. Want ze hebben veel gemeen met die van AFAS: vertrouwen, gek, familie en doen. Logisch ook, we delen hetzelfde DNA.

## We nemen onze verantwoordelijkheid

*With great power comes great responsibility.* Zo simpel is het ook. Onze belangrijkste verantwoordelijkheid is dat het goed gaat met AFAS. Dat zijn we verplicht aan iedereen die van het bedrijf afhankelijk is en aan de toekomstige generaties in onze families. En – eerlijk is eerlijk – we zien het nemen van verantwoordelijkheid ook als wederdienst voor het geld dat we als aandeelhouder ontvangen.

## We vertrouwen elkaar

Vertrouwen bepaalt de manier waarop we met elkaar en anderen omgaan. We gaan niet uit van regels of elkaar eindeloos aan de hand nemen. Maar we geven elkaar de ruimte om het goede te doen en te groeien. Dat betekent ook dat we niet op elkaars stoel gaan zitten. We accepteren onze eigen rol en die van de ander.

## We omarmen diversiteit

Mensen kunnen behoorlijk van elkaar verschillen. Daarin ligt een enorme kracht. Juist voor ons als families. Want verschillende opvattingen van mensen met verschillende achtergronden, genders, religies, kleur en leeftijden helpen om een open blik en scherpe geest scherp te houden. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn. Als je maar met respect, geduld en zelfkennis naar de ander kijkt.



Cultuurkompas van AFAS

## We zijn direct en positief

We hebben een duidelijke en waardevolle mening. Als we ergens anders over denken, vertellen we elkaar dat. In concrete woorden. Zonder twijfeltaal. Vanuit de vaste overtuiging dat we er onvoorwaardelijk voor elkaar zijn. En omdat we weten dat we in hetzelfde schuitje zitten. Als de ander zijn kant van de boot lek is, moet jij daar ook wat mee. Anders zinken we allebei. We werken positief met elkaar samen. Bijvoorbeeld door open te staan voor nieuwe ideeën van familieleden.

## We zijn geïnteresseerd in elkaar en ons bedrijf

Om goede keuzes te kunnen maken, is het belangrijk dat we contact met elkaar hebben. En dat we geïnteresseerd zijn in de families én in AFAS. Daar vragen we elkaar ook naar. Als het nodig is zijn we bereid om het met minder te doen. We hoeven echt niet meteen ons huis te verkopen. Maar we nemen wel genoegen met een lager of geen dividend als de situatie bij AFAS daar om vraagt.

## We geven om (en aan) anderen

We voelen ons ook betrokken bij de wereld om ons heen. We nemen beslissingen die maatschappelijk verantwoord en duurzaam zijn. We delen met mensen die het minder goed hebben. Dat past bij onze ethische manier van denken en werken. En het past bij onze focus op de lange termijn.

## We staan met twee benen op de grond

We weten: het zijn niet onze woorden, maar onze daden die tellen. We vinden ons succes niet vanzelfsprekend en zijn bij tegenwind niet meteen van slag. We blijven onszelf en we voelen ons nooit meer dan anderen.

## We houden van 'n tikkeltje gek

Soms is het slim om net even buiten de gebaande paden te denken. Daardoor vind je zomaar een eenvoudige oplossing voor een probleem. Ons is daarom niet snel iets te gek. We mogen alles opperen. Zeker als we dat vanuit optimisme en plezier doen. Want plezier geeft energie om te werken en nieuwe plannen te maken. Het zorgt er ook voor dat dingen vanzelf gaan en je je makkelijk verbindt met anderen.



Trust



Truth

**AFAS**  
software



Talking

## We zijn niet pocherig, maar bescheiden

Onze families hebben een voorbeeldfunctie. Dat klinkt groot en dat is het ook. Wij wonen in glazen huizen. De (sociale) media smullen ervan als wij dingen doen die passen bij hun vooroordeel: 'rijkelui die zich van niemand iets aantrekken'. De verhalen die dan verschijnen, zijn schadelijk voor het bedrijf en onze families. Het vertrouwen en de gunfactor die we in jaren hebben opgebouwd, zijn dan pijlsnel verdwenen. We gedragen ons daarom bescheiden. We mogen best trots zijn, maar nooit arrogant.

## We zijn zelfstandig en onafhankelijk

Werk is de snelste weg naar onafhankelijkheid. En dat is belangrijk om juiste beslissingen in het belang van AFAS te kunnen nemen. Bovendien helpt werk om midden in de maatschappij te blijven staan en je talenten te ontwikkelen. Daarom heeft in ieder huishouden ten minste één van de twee partners een betaalde baan die voorziet in een eigen inkomen.

Onze tien waarden zijn gemakkelijk te onthouden én in de praktijk te brengen met de drie T's: Trust, Truth en Talking. We vertrouwen elkaar, zijn eerlijk, en blijven altijd in gesprek.



# Onze missie en visie

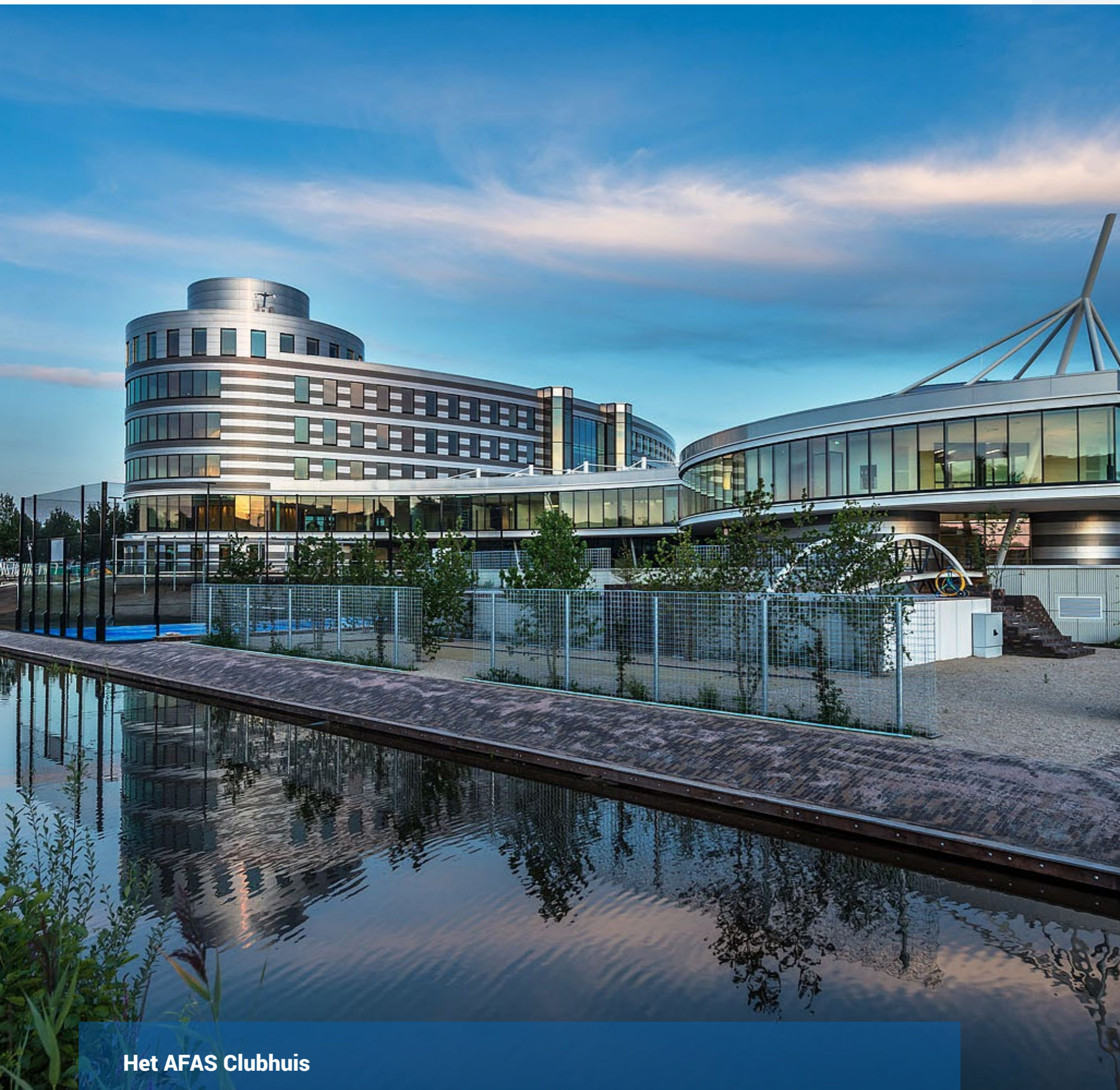
Onze families zijn er voor AFAS. Niet andersom. We delen de visie en missie van AFAS. En we hebben als familie een aanvullende missie en visie. Daarin beschrijven we waarom en hoe we er voor ons bedrijf willen zijn.

## Onze missie: een gezond AFAS door een sterke familie

AFAS is ons belangrijkste erfgoed. Daarom willen we ons bedrijf gezond houden. Dat betekent dat AFAS onafhankelijk blijft, financieel stevig staat, én zelfstandig blijft groeien. Op een manier die iedereen die ermee te maken heeft, dik tevreden maakt. We houden AFAS gezond door sterke familiewaarden, die kloppen met hoe we in het leven staan. Daarmee versterken we de unieke cultuur van de onderneming.

## Onze visie: sterke families maken bedrijven succesvol

Bedrijven met een sterke familie achter zich, presteren beter dan bedrijven waar het aandeelhoudersbelang vóór dat van de onderneming gaat. Die komen sneller in zwaar weer. Zeker als ze in handen zijn van bijvoorbeeld private equity-partijen, die alleen gaan voor het kortetermijnbelang.



Het AFAS Clubhuis

## De stip op de horizon

Het startpunt voor de toekomst zie je aan de Inspiratielaan. Een prachtig gebouw dat alle ruimte biedt aan de groei die we voor AFAS willen. De eerste generatiewissel is succesvol: Bas en Arnold gaan door op de weg die Ton en Piet ingeslagen zijn. En zo kijken we verder naar de volgende generatie. Steeds opnieuw. Elke hoofddirectie is maar tijdelijk en heeft als hoogste doel om AFAS nog mooier en beter door te geven.

Onze droom is om tot de grootste filantropen van Nederland te behoren. En om het predicaat koninklijk te krijgen. Niet vanwege het predicaat zelf (nou ja, ook wel een beetje), maar vooral omdat het bewijst dat we al generaties bestaan, van waarde zijn voor het land én van ethisch onbesproken gedrag zijn.

# Zo regelen we het toezicht

Er is een Raad van Commissarissen die de belangen van de onderneming, de aandeelhouders en andere stakeholders bewaakt en toeziet op de uitvoering van het beleid van AFAS door het directieteam. In dit hoofdstuk lees je hoe deze raad ingericht is. Je leest meer over de taken en verantwoordelijkheden in het RvC-statuut in bijlage 6.

## De RvC

De RvC bestaat uit zes leden, die worden benoemd voor een periode van vier jaar. De leden zijn maximaal 75 jaar. Ze ontvangen een passende vergoeding.

De RvC regelt de benoemingen zelf. Daarbij zorgt ze ervoor dat de leden een goede afspiegeling vormen van de belangen van de aandeelhouders en oog hebben voor het belang van de medewerkers en AFAS. De aandeelhouders kunnen leden van de RvC voordragen. Kandidaten voor de RvC worden altijd voor advies voorgelegd aan de Raad van Inspiratie van AFAS. De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment uit de volgende leden:

- Mede-oprichter AFAS Software: **Piet Mars** (voorzitter)
- Mede-oprichter AFAS Software: **Ton van der Veldt**
- CEO The Works: **Ineke Kooistra** (woordvoerder)
- Eigenaar La Lechere Guest House: **Jan Schurings** (secretaris)
- Business Applicatiespecialist Redmore: **Herwin Mars**
- Head of Real Estate Development Kroonenberg Groep: **Olaf Nieuwenhuis**





# Zo regelen we de financiën

**In de markt van IT-bedrijven vormt ons bedrijf AFAS een uitzondering. De meeste collega-ondernemingen zijn eigendom van private equity partijen. En dat heeft nare gevolgen. Ze zijn financieel bijna leeggezogen, en rollen van de ene reorganisatie in de andere. Dat gebeurt als aandeelhouderswaarde voorop staat. In dit hoofdstuk lees je hoe wij dit voorkomen. Grote lijn: we houden altijd de lange termijn voor ogen. AFAS is volledig gefinancierd met eigen geld er is dus geen bank of een investeerder die aan de touwtjes trekt of die een probleem kan worden als het iets minder gaat.**

## AFAS en AFAS Holding BV

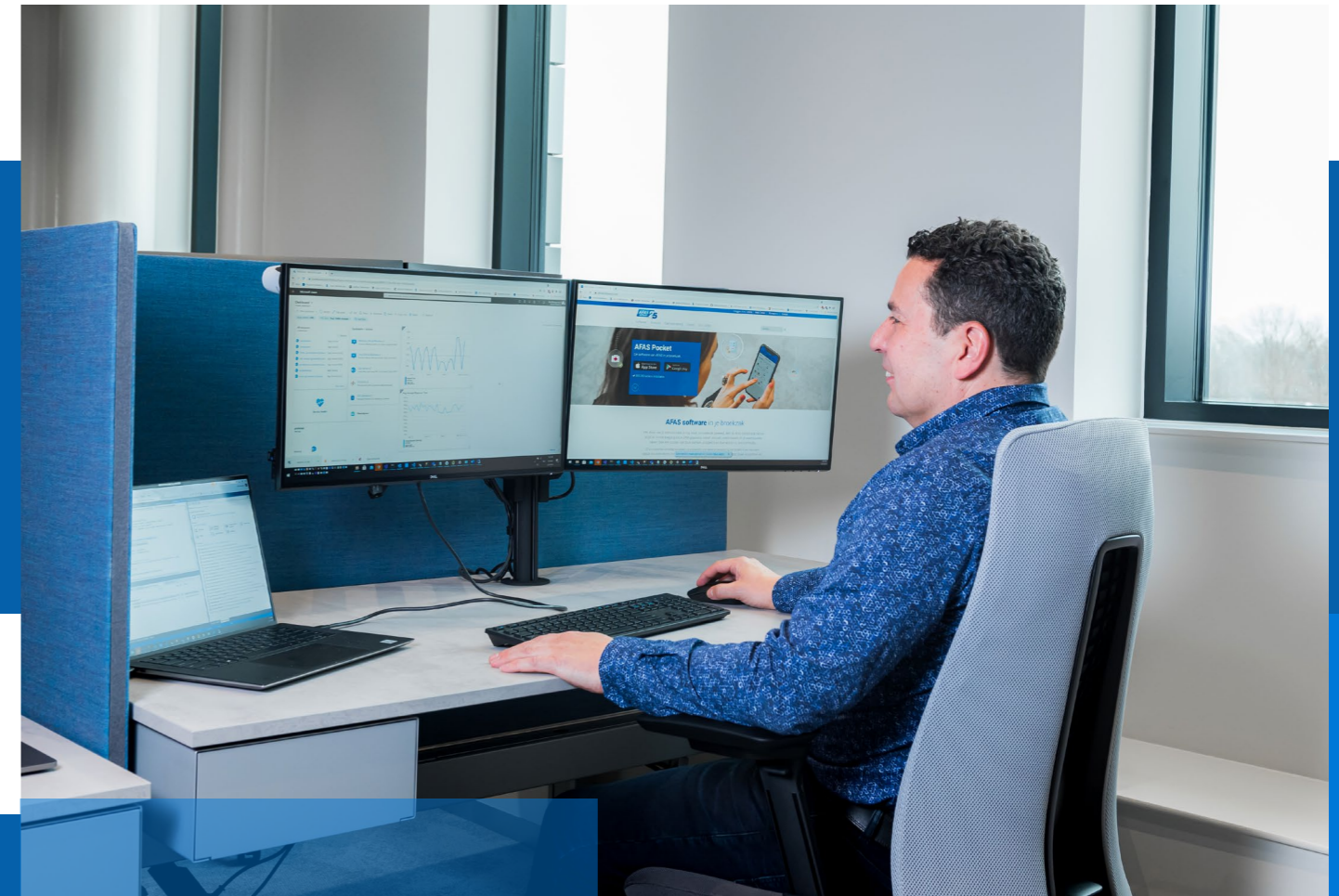
Het financiële beleid van AFAS Holding B.V. past bij de afspraken die we maakten in regelingen zoals

het directiestatuut en het RvC-statuut. Daarin hebben we een aantal onderwerpen aangewezen als zogenoemd ankerpunt. Voor besluiten over deze onderwerpen hebben AFAS (en andere werkmaatschappijen alsmede AFAS Holding B.V.) goedkeuring nodig van aandeelhouder Marvel Holding B.V. Welke besluiten dit betreft lees je in hoofdstuk 7: Ankerpunten.

## Marvel Holding B.V.

Het financiële beleid van Marvel is gericht op twee doelen: onafhankelijkheid en continuïteit op de langere termijn. Er zal als dat mogelijk is altijd een dividendstroom van AFAS naar Marvel en van Marvel naar de familievennootschappen plaatsvinden.

Van het dividend dat de families ontvangen gaat minimaal 25 procent naar de familiestichting, die aantoonbaar goede doelen steunt.



Marvel staat los van AFAS, en heeft dus geen directe invloed op het beleid van AFAS. Marvel beslist ook niet over de activiteiten van de familievennootschappen. Daar zijn de familieleden zelf verantwoordelijk voor.

De aandeelhouders van Marvel Holding (beide families) benoemen een directeur die verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van het beleid van de vennootschap. De directeur is tevens belast met de uitvoering van taken die verbandhouden met de familieraad. Per 1 januari 2021 is Pieter Mars benoemd als directeur Marvel.



# Onze ankerpunten

Sommige besluiten kunnen zulke grote gevolgen hebben voor AFAS, Marvel en voor onze families, dat er goedkeuring van de aandeelhouders voor nodig is. Deze onderwerpen noemen we ankerpunten. Met deze ankerpunten zorgen we voor duidelijkheid én zekerheid.

## Het dividendbeleid

We vinden het belangrijk dat de geldstroom die van AFAS naar de families en hun goede doelen gaat, stabiel is. Daarom hebben we afgesproken dat het dividend van AFAS Holding naar Marvel Holding minimaal een vast percentage van de winst na belastingen bedraagt. In bijzondere omstandigheden kan hiervan worden afgeweken.

## Het aangaan van leningen

AFAS Holding is onafhankelijk van banken en andere financiële instellingen. En dat vinden we bijzonder belangrijk. We willen niet dat AFAS harder groeit dan onze portemonnee toestaat. En zeker niet dat AFAS boven haar stand leeft.

Wat we wél willen, is financiële zelfstandigheid. Daardoor hoeven we ons niet druk te maken over de belangen van de bank, maar kunnen we ons volledig richten op het succes van AFAS op de lange termijn. Bovendien staan we dan veel steviger in een crisis. AFAS Holding leent daarom alleen geld van Marvel. Wil AFAS Holding toch ergens anders lenen? Dan is daar toestemming van Marvel voor nodig.

## Een onderneming overnemen of overgenomen worden

We doen géén overnames en willen ook niet overgenomen worden. Punt. Afwijken van deze regel kan alleen na instemming van Marvel én de RvC. Onze hekel aan overnames heeft twee redenen. De belangrijkste is dat AFAS succesvol is dankzij een ijzersterke cultuur. Die cultuur willen we niet om zeep helpen door zomaar met andere mensen aan de slag te gaan. Bovendien weten we dat 85 procent van de fusies en overnames mislukt. We hebben het ook helemaal niet nodig. We geloven in autonome groei en hebben de familie-opvolging goed geregeld.

## Het doen van beleggingen

Met AFAS doen we geen beleggingen. We handelen niet in aandelen en opties. De reden is eenvoudig: beleggen brengt altijd risico's met zich mee. En wij willen zekerheid voor het bedrijf, ook op de lange termijn. Dat is goed voor AFAS en voor onze families.

# Praktische afspraken

In dit hoofdstuk lees je alles over aandelen en familiezaken. We bespreken deze praktische afspraken in onze gezinnen. Want het aandeelhouderschap heeft gevolgen voor het hele gezin.

## Aandeelhouderschap

Alleen bloedverwanten in de recht neerdalende lijn van Ton van der Veldt en Piet Mars kunnen indirect aandeelhouder in AFAS zijn (alleen dus kinderen, kleinkinderen en zo verder). Aandeelhouderschap is geen verplichting. We vinden het belangrijk dat elke aandeelhouder er plezier in heeft. Als het bezit leidt tot spanning, verdriet of ongenoegen, dan is het beter om uit te stappen. Je kunt dan je aandelen verkopen of overdragen. Daarna kun je geen lid meer zijn van de familieraad. Je biedt je aandelen altijd aan je familievennootschap aan.

## Overdracht

Als aandelen in een persoonlijke B.V. of een Familievennootschap worden overgedragen of vererfd aan een volgende generatie, gelden een aantal afspraken:

- Je houdt je aan de aanbiedingsregeling en de regeling vererving.
- Het ontvangende familielid is ten minste 18 jaar.
- Is er sprake van vererving en zijn kinderen jonger dan 18 jaar? Dan mag de overdracht toch plaatsvinden. De betreffende familie benoemt dan een tijdelijke bewindvoerder.
- Het ontvangende familielid onderschrijft het familiestatuuut en ondertekent de bijlagen.

## Testament en huwelijkse voorwaarden

Familieleden regelen het juridisch zó dat aandelenbezit nooit kan vererven buiten de rechte lijn van de familie. Het maakt daarvoor niet uit of aandelen persoonlijk privé bezit zijn (direct) of via een persoonlijke B.V. (indirect). Ook regelen familieleden dat aandelen nooit deel kunnen uitmaken van een onverdeelde boedel, of van eigenaar kunnen wisselen bij een scheiding.



## Familieleden in het bedrijf

De leiding van AFAS heeft steeds op het hoogste niveau bestaan uit familieleden. Dat is fantastisch, maar niet vanzelfsprekend. AFAS is een grote onderneming, die vraagt om goed opgeleide en capabele medewerkers. Hartstikke mooi als dat familieleden zijn, maar kwaliteit gaat altijd voor.

Familieleden kunnen werken bij AFAS. Tenminste: als je goed genoeg bent én bereid bent een voorbeeldfunctie te vervullen. In welke rol je ook aan de slag gaat, je blijft familie en zo wordt er ook naar je gekeken. Je hóéft niet bij AFAS te werken. Voel je nooit verplicht.

Of je bij AFAS kunt werken of stage kunt lopen en welke functie je kunt vervullen, hangt af van je competenties en prestaties. Die worden beoordeeld naar de maatstaven van het bedrijf. De verantwoordelijke directeur beslist hierover.

## Beloning

Je krijgt als familielid dezelfde vergoeding als anderen die hetzelfde werk doen. Hiervoor zijn twee redenen: meer verdienen is niet in het belang van AFAS, én – belangrijker nog – het past bij onze waarden om te beoordelen naar daden, en niet naar de status van familielid.

## Onderlinge verhouding

Familieleden kunnen werken op verschillende niveaus binnen het bedrijf. Dat betekent dat je ondergeschikt kunt zijn aan elkaar of aan een collega die geen familie is en dat je gelijkwaardig bent aan collega's op hetzelfde niveau.

## Familieraad

De familieraad is een informeel samenzijn van alle familieleden van 18 jaar en ouder die het familiestatuu hebben ondertekend. Deze bijeenkomsten hebben als doel om de families zo breed mogelijk te informeren over ontwikkelingen en de onderlinge band te verstevigen.

Tijdens de familieraad praten we in ieder geval over wat ons bezighoudt als het gaat om de families, AFAS, ons vermogen en onze stichtingen. Daarnaast heeft elke vergadering een apart onderwerp. De vergaderingen moeten soms formeel zijn maar vooral gezellig, leuk en gericht op verbondenheid en liefde.

Ten minste tweemaal per jaar zal een aandeelhoudersvergadering georganiseerd worden.

Deze vergadering heeft een formeel karakter. Er worden besluiten genomen, de jaarrekening wordt vastgesteld en het (financiële) beleid wordt uitgewerkt.



### Geheimhouding en veiligheid

In de familieraad delen we veel vertrouwelijke informatie, die soms niet bekend is bij de rest van de onderneming. Dit doen we altijd in het belang van AFAS. We weten dat goed overleg alleen kan in een veilige omgeving. Daarom zijn we uiterst zorgvuldig. We beloven elkaar dat we alles wat we in de raad horen, vertrouwelijk behandelen. We delen deze informatie dus ook nooit met anderen. *What happens in Leusden stays in Leusden.*

We zorgen ook dat vertrouwelijke informatie niet zomaar toegankelijk is voor anderen, via onze

computers en thuisnetwerk. Verder zorgen we dat onze digitale veiligheid goed geregeld is door onder meer gebruik te maken van een wachtwoordmanager en betrouwbare online diensten.

Ons vermogen kan mensen met verkeerde bedoelingen aantrekken. Daarom zijn we voorzichtig met het delen van informatie. En in ieder geval zorgen we ervoor dat gegevens over kinderen of kleinkinderen niet online te vinden zijn. Zij zijn immers het kostbaarst in ons leven en het meest kwetsbaar. Als iemand kwaad wil ...



## Krijgen en delen

Voor onze families is het helder: we vinden geven belangrijker dan krijgen. Daarom delen we van wat we hebben. Dit doen we op het niveau van AFAS én in onze eigen vennootschappen. Dat is niet alleen goed voor de doelen die we steunen, maar ook voor onszelf. Juist door met elkaar samen te werken in een stichting, hebben we andere, meer waardengerichte, gesprekken.

## AFAS Foundation

AFAS geeft in ieder geval 5 procent van het bruto resultaat terug aan de maatschappij. Dat doet ons bedrijf via de AFAS Foundation. De foundation steunt goede doelen en projecten. Vanuit de missie: inspireert beter doen. Dit betekent dat de projecten die de foundation steunt ook andere organisaties en families inspireren om hetzelfde te doen. Projecten die de foundation ondersteunt, hebben altijd een duidelijk doel en een grote impact. Zodat de wereld er ook echt een beetje beter van wordt.

Sinds de oprichting van AFAS is meer dan 30 miljoen euro aan goede doelen gegeven. Dit heeft AFAS kleurrijk en betekenisvol gemaakt. Liefde voor de naaste en omzien naar wie hulp nodig heeft is verankerd in het beleid van AFAS en wordt vormgegeven door de **AFAS**

**Foundation**.

## Familiestichting

We geven in ieder geval een kwart van het resultaat aan goede doelen met een ANBI-status. We hebben hiervoor elk onze eigen stichtingen. We spreken af dat we vanuit onze eigen stichtingen verschillende goede doelen steunen. Willen we dezelfde organisatie steunen? Dan doen we dat niet apart van elkaar, maar trekken we samen op.

## Communicatie

Tegen elkaar zeggen we wat we denken, ook als dat kritisch is. Zo voorkomen we dat dingen gaan broeien en onze kernwaarden in gevaar komen. We praten niet met anderen over familie-aangelegenheden of over AFAS.

AFAS is succesvol en juist daardoor ook kwetsbaar. Wij vormen als families een stevige kring om ons bedrijf. Zodat AFAS zich niet bezig hoeft te houden met gedoe, maar zich kan richten op haar echte werk.





## Conflicten

Er kunnen om allerlei redenen conflicten ontstaan. Dat hoeft niet erg te zijn, zolang het niet uit de hand loopt. Daarom spreken we af dat we altijd de samenwerking zoeken en dat we meningsverschillen oplossen volgens de afspraken en wettelijke regelingen die er zijn. Als het nodig is, schakelen we de familie-adviseurs in om te bemiddelen. In ieder geval beloven we elkaar dat we nooit een juridische procedure starten.

## Onderhoud van het familiestatuu

We bespreken het familiestatuu jaarlijks in de families. Als er aanpassingen nodig zijn, voeren we die door, en tekenen we de meest recente versie. Besluitvorming hierover vindt op dezelfde manier plaats als over de ankerpunten.



 **MARVEL.**

Trotse eigenaar van het familiebedrijf AFAS