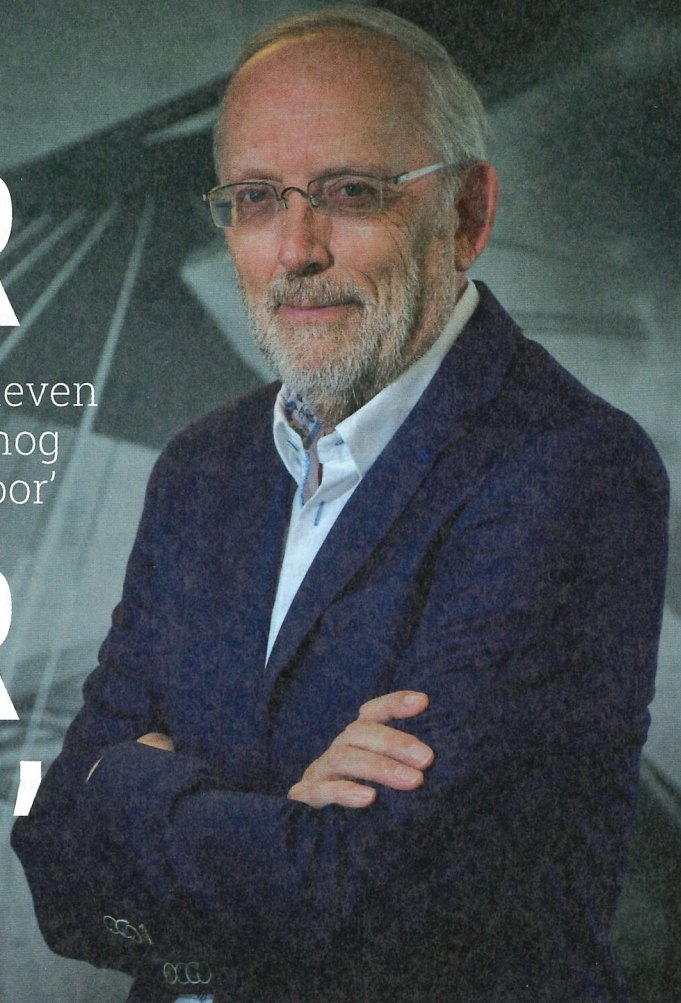


# 50 JAAR ICT, 50 JAAR 'VAN AD'

Ad Nederlof: 'Bij leven en welzijn ga ik nog zeker tien jaar door'



Ad Nederlof zit vijftig jaar in het vak. De 73-jarige ict-ondernemer pur sang kijkt terug op een prachtige internationale carrière. En als het aan hem ligt gaat hij nog een jaar of tien door. Leeftijd zegt hem weinig. Een gesprek over de in zijn ogen belangrijkste sector van de samenleving. 'Ga je als ict-bedrijf niet mee met de tijd, dan ga je mettertijd.'

TEKST: RIK SANDERS BEELD: ROEL DIJKSTRA EN VANAD

**H**et interview met de gouden jubilaris vindt plaats op de campus van de Vanad Group op het bedrijvenpark Rivium in Capelle aan den IJssel. Rivium gaat op de schop waarbij een groot deel van de kantoren een woonbestemming krijgt en er extra voorzieningen komen zoals winkels, horeca en een vernieuwde Parkshuttle, het zelf-rijdende openbaarvervoerssysteem. Nederlof vertelt er enthousiast over; van dit

soort ambitieuze projecten geniet hij zichtbaar.

Zijn internationale loopbaan van vijftig jaar begon in 1970 bij Kramers. Daarna volgden werkgevers als ICL, Volmac, Oracle, Richter Systems en Genesys. Hij investeerde in Enovation (in 2018 verkocht aan Main Capital) en richtte in 2005 op zijn 57ste zijn eigen bedrijf op: de Vanad Group. Vandaag de dag bestaat deze internationale automatiseringsgroep uit ruim 1500 man.

Zijn commerciële avonturen lezen als een jongensboek en zijn geboekstaafd in *Attitude* (zie kader). In dit interview zet Nederlof een aantal mijlpalen in zijn carrière af tegen vijftig jaar automatisering, aan de hand van tien ijkpunten.

## 1 OPNIEUW UITVINDEN

'Ik sprak een paar jaar terug met Alexander Wynaendts, de toenmalige topman van Aegon. Hij vertelde dat

# INTERVIEW

nadat het kanaal van tussenpersonen was weggefallen, het verzekeringsbedrijf zichzelf opnieuw moest uitvinden. Veel meer online en met callcenters, terwijl de winkel open moest blijven gedurende de verbouwing. Hij noemde het een waanzinnige klus. Ik dacht toen bij mezelf: dat heeft de ict-sector de afgelopen vijftig jaar wel een stuk of vijf, zes keer gedaan. Van de klassieke mainframes, vervolgens de minicomputers en client/server-technologie, pc's, internet, laptops en smartphones. Ging je als ict-bedrijf niet met de tijd mee, dan ging je met-tertijd. Ik moet dan altijd denken aan computerbedrijf Wang. Dat dacht dat tekstverwerkingsprogramma's wel eeuwig op een Wang zouden blijven draaien. Nou, niet dus, want dat bleek ook op personal computers te kunnen. Wang ging niet mee met zijn tijd, dus die ging.'

## 2DE GROEI VAN DE ICT-INDUSTRIE

'Toen ik in de automatisering begon, had je IBM en dan op grote afstand ICL, Burroughs, Sperry en Bull. Dat

waren de Big Five. Wie geen risico wilde lopen, kocht een IBM-computer; dus dat deden de meeste grote ondernemingen. Toch werd er begin jaren zeventig geroepen, ook door Automatisering Gids en Computable, dat er te veel ict-bedrijven op de markt actief waren. Er zou een consolidatie komen, zeker nadat Burroughs en Sperry samensmolten tot Unisys. Het tegendeel gebeurde: er zijn alleen maar spelers bijgekomen. Kijk alleen maar naar de Nederlandse ict-industrie; er zijn vandaag de dag duizenden bedrijven actief. Toen ik begon, was er niet eens een fractie hiervan actief, wereldwijd! Die groei geeft aan hoe belangrijk de sector is geworden. Klanten zijn ook minder afhankelijk geworden van hun leveranciers, IBM in het bijzonder. In mijn jonge jaren bij ICL verkochten we een mainframe met het George-besturingssysteem aan het GAK - Gemeenschappelijk Administratiekantoor, nu UWV - voor tien miljoen gulden waar ook nog eens zeventig procent marge op zat. Als het GAK om een upgrade vroeg om de snelheid te verhogen, stuurde ICL iemand die 'een knopje omzette'.

Goed voor twee miljoen omzet. Dat George was een oud proprietary systeem, daar kon de GAK zelf niets mee. Software kon alleen op die ICL-machine draaien, nergens anders. Dat was een lock-in-situatie, als klant zat je knetter-knak-vast. Je had tien miljoen betaald voor een computer waar je niet meer vanaf kon, dat was de realiteit.

Dat is gelukkig veranderd met de komst van de minicomputer en Unix als operating system en later Linux en open source. Het is makkelijker voor klanten geworden om hun applicaties mee te nemen naar een andere omgeving.'

## 3 INTERNATIONALE CARRIÈRE

'Na ICL heb ik een aantal jaren bij Volmac onder de Capgemini-tijd gewerkt, en daarna bij Oracle waar ik manager Noord-Europa was. Daar heb ik geleerd hoe je internationaal moet managen, dat zaken niet zo vanzelfsprekend gaan zoals in Nederland, dat je rekening moet houden met andere culturen en een andere mentaliteit, ook binnen Europa. Dat werd bij Genesys nog erger. Daar werd ik ceo en had 45 kantoren over de hele wereld onder me. Veel reizen dus, de helft van de tijd zat ik in het buitenland. Ik snap wel dat dit afschrikt bij jonge ondernemers om iets in het buitenland te gaan doen. Toch is het een geweldig avontuur.

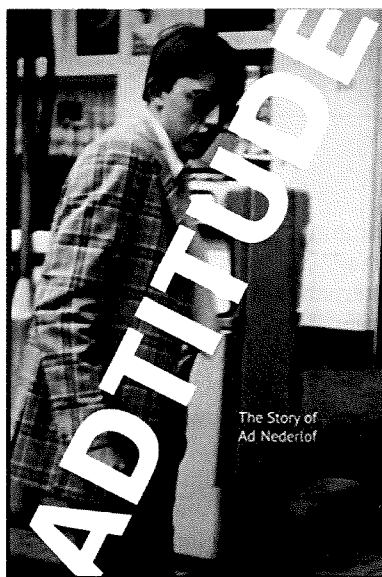
Bij Genesys heb ik bijvoorbeeld de verkoopdeal aan Alcatel voor 1,8 miljard dollar in 2000 rondgemaakt. Dat was ook voor aandeelhouders een fantastische deal. Helaas knapte een jaar later de internetballon en moest Alcatel om overeind te blijven veel onderdelen afstoten. Genesys werd twee jaar later verkocht aan Premira, voor 1,5 miljard dollar.

Ik begeleid nu anderen die een internationale loopbaan ambiëren. Het is er wel gemakkelijker op geworden, in die zin dat het niet uitmaakt waar je woont. Als je bereid bent internationaal te communiceren, kan dat ook

### Beknopt cv Ad Nederlof

- 1970: Kramers
- 1973: Singer Business Machines
- 1976: ICL
- 1987: Volmac
- 1991: Oracle
- 1996: Richter Systems
- 1997: mede-aandeelhouder Enovation
- 1999: Genesys
- 2005: Vanad Group

Ad Nederlof heeft bestuursfuncties vervuld in toezichhoudende rollen voor onder andere Lacys, Heliview, Exact Software en Harbinger. Het boek *Adtitude* is via de website [adtitude.nl](http://adtitude.nl) te koop. Computable mag vijf exemplaren weggeven. Geïnteresseerd? Stuur dan een mail naar [redactie@computable.nl](mailto:redactie@computable.nl) o.v.v. Ad Nederlof 50 jaar in het vak. Bij meerdere inschrijvingen volgt een loting.





Ad Nederlof tijdens zijn periode bij ICL

met moderne technologie vanuit de plek waar je woont of werkt. Je hoeft niet per se het vliegtuig te pakken. Dat heeft de coronacrisis wel duidelijk gemaakt.'

#### 4 SILICON VALLEY EN HET GROTE KAPITAAL

'Regelmatig lees ik dat een stad in Europa wil uitgroeien tot 'het tweede Silicon Valley'. Een tijdje terug Maastricht nog. Jongens, denk ik dan, ga lekker fietsen. Daar heb je een paar honderd miljard voor nodig, anders lukt dat niet. Die middelen hebben we niet in Europa. Silicon Valley blijft de ict-industrie domineren omdat het kapitaal er zit. Venture capitalists hebben er miljarden verdiend aan Apple, Google, Facebook, Twitter, noem het maar op.

De cultuur in Nederland is dat een ondernemer minimaal tien procent ebitda behoort te halen, dan doet-ie het goed. En eigenlijk het liefst nog

#### Klein jongetje

'Ik zie mij nog zitten in mijn bestuurskamer in het Genesys-kantoor in San Francisco, met uitzicht op Market Street waar het trammetje doorheen rijdt en in de verte City Hall. Dan ben je de ceo en wordt er geroepen: *'The boardroom meeting starts in five minutes. Can you please join?'* Dat gaat dan over jou, ooit een klein Nederlands jongetje! Die periode in de VS is toch wel het hoogtepunt van mijn carrière, als werknemer dan. Want al ben je de topman van zo'n bedrijf, je blijft toch werknemer.'

meer, om een gezonde solvabiliteit te tonen. In de Verenigde Staten kom ik bedrijven tegen die al acht jaar verlies draaien maar wel een kaspositie

hebben van meer dan twintig miljoen. Dat geld komt van de investeerders. Het is niet de bedoeling om winst te maken, maar dat er marktaandeel

# INTERVIEW

wordt gepakt door fors te investeren in de organisatie en personeel aan te trekken. Het terugverdienen is voor latere zorg: het gaat erom dat je tot de top behoort van de niche waarin je zit. Ja, dat vind ik ook extreem, ik ken dat model, ik heb ertussen gezeten en aan meegedaan. Maar ik weet ook dat er in Europa een andere mentaliteit heerst en dat er veel minder geld voorhanden is. In 'postzegel' Silicon Valley is vier keer zo veel venture capital beschikbaar als in heel Europa. Silicon Valley is het middelpunt van de it-wereld. Investeerders verdringen zich rond een startup met een interessant businessmodel en vaak doen meerdere partijen mee aan een investeringsronde. In Nederland en Europa is het andersom. Hier bieden startups zich aan venture capitalists aan en doen er in een investeringsronde maar één of twee investeerders mee. Hoewel startups in de VS makkelijker aan financiering komen, betekent het wel dat de druk om zich te bewijzen veel groter is. Daarom is daar een groei van honderd procent normaal en wordt een groei van dertig tot veertig procent in Nederland als 'heel knap' gezien. Daar moet een Amerikaanse startup niet twee jaar achter elkaar mee aankomen, dan is er voor het management een probleem. En als ze dan groot genoeg zijn om naar de aandelenbeurs te gaan, blijft die druk. Logisch dat burn-outs er schering en inslag zijn.'

## 5 HYBRIDE MODEL

'Als je aan mij vraagt: 'Ad, die enorm hoge overnamebedragen in de ict, is dat wel normaal?', dan zeg ik:



'Ja, ik vind van wel.' Tachtig procent van onze economie en ons comfort draait op ict. Analisten zeggen wel eens dat de ict-sector niet zo groot is en slechts goed is voor zo'n vijf procent van het bnp. Mensen onder-

schatten dat gewoon. Trek die stekker er dan eens uit, uit al die computers en smartphones, wat gebeurt er dan? Dan ligt de maatschappij op z'n gat en wordt iedereen gek. Daarom zijn die bedrijven ook zo godsgruwelijk veel geld waard. Aan de andere kant: voor die venture capitalists en ondernemers is geld een getal, een middel om een doel te bereiken. Je moet die nullen vergeten. Dat soort jongens spelen met dit soort getallen. Ik geloof zelf meer in een hybride model van de Nederlandse cultuur en die van Silicon Valley. De calvinistische mentaliteit van nooit meer geld uitgeven dan je verdient mixen met

## Delfts Blauw en virtueel golfen

'Met Masayoshi Son heb ik een keer in mijn Genesys-tijd een contract bij hem thuis afgesloten. Hij trok alle registers uit de kast en liet een antiek Delfts blauw servies aanraken, een kok uit Japan en zijn vrouw was erbij. En na afloop gingen we in zijn kelder golfen op een virtuele baan, waar de weersomstandigheden werden nagebootst van de baan die je uitkoos. Zijn vrouw vertelde me dat hij geen tijd heeft om naar een golfbaan te gaan, maar vaak 's avonds na thuiskomst nog even *in the basement* golft om zijn hoofd leeg te maken.'

het Amerikaanse uitgangspunt om alleen voor marktaandeel te gaan en je bedrijf daardoor stijf te financieren door venture capitalists. Ik zeg altijd tegen onze mensen: 'We gaan voor marktaandeel maar we gaan niet meer geld uitgeven dan we verdienen. Onze belangrijkste geldschietster is de klant. Als we meer geld uitgeven dan klanten bereid zijn te betalen, dan doen we iets verkeerd. Jullie salaris wordt namelijk betaald door klanten. Is de klant tevreden dan heb je feitelijk je salaris veiliggesteld.'

## 6 PERSOONLIJKE ONTMOETINGEN

'Wat de rijkdom van vijftig jaar automatisering is? Dat ik bijzondere ondernemers heb leren kennen, zoals Jan en Paul Baan, de jongens van Exact Software, Ton Risseeuw van Getronics, Chris Ouwenga van Unit4, het Franse management van Alcatel... te veel om op te noemen. Mensen die kleur aan de industrie hebben gegeven. En helden uit de industrie als Steve Jobs, Bill Gates - één keer, maar toch - Larry Ellison, Masayoshi Son van Softbank, persoonlijkheden aan wie je je kunt optrekken. Marc Benioff, de oprichter van Salesforce, is een vriend van mij. We kenden elkaar van onze tijd bij Oracle, toen hij de jongste talentvolle vice-president was. Marc is een voorbeeld van de zeldzame combinatie van een bestuurder met verstand van commercie, marketing én techniek. Hij was een protegé van Larry Ellison. Hij kreeg 2,2 miljoen zakgeld mee en begon in 1999 in een flatje met vier mensen online software te ontwikkelen wat uiteindelijk tot het grote succes van Salesforce.com heeft geleid.

Toen ik in 1996 wegging bij Oracle bleven we elkaar ontmoeten, vooral in het weekeinde. Hij woonde een paar blokken bij mij vandaan in San Francisco. We filosofeerden veel over het business model dat wij in die tijd asp - application service providing - noemden, een voorloper van software-as-a-service. Ik vertelde dat

## Miljoenennota

'Ander voorbeeld: met een paar oud-Oracle-database-experts hebben we bij de Vanad Group Tangelo opgezet, software om snel jaarverslagen in elkaar te zetten en aan te passen zonder dat het naar de drukker gaat en je bidt dat er geen fouten in staan. Philips werkt ermee, KLM, Schiphol, Makro/Fentener van Vlissingen én inmiddels ook het Rijk voor de Miljoenennota.'

wij bij Enovation al zo werkten. Wij boden klanten, zoals ziekenhuizen, al via internet communicatiemogelijkheden. Privé was ik inmiddels aandeelhouder geworden van Enovation, wat toen nog Lifeline heette. Enovation draaide toen al zijn software in wat we nu de cloud noemen: op een eigen datacenter hier in Rivium. Klanten konden het via een jaarabonnement afnemen. Ik heb het regelmatig met Marc gehad over hoe je zo'n asp-model invoert. Hij zal het nooit toegeven maar ik vermoed dat hij geïnspireerd is geraakt door deze voorbeelden en het model van Salesforce er op heeft gebaseerd.'

## 7 KIES VOOR JE KRACHT

'Ik wist niet goed wat ik na de middelbare school wilde. Ik was ook niet zo'n goede leerling. Na mijn schooltijd moest ik in militaire dienst. Gelukkig heb ik een paar maanden voor mijn afzwaaien een beroepskeuzetest gedaan, onder leiding van een officierpsycholoog. Die adviseerde mij om iets commercieels te doen en iets met marketing, wat eind jaren zestig nog heel nieuw was. Hij gaf me ook nog als tip: zoek een beroep van de toekomst, zoals in de automatisering. Begin met

iets simpels, de kantoormachineverkoop, en je rolt er vanzelf in. Zo is het precies gegaan, ik heb zijn advies opgevolgd. Zo zie je dat de meeste mensen niet weten waar hun kracht ligt. Ze gaan iets doen wat niet echt bij hun past. Deze legerofficier wist dat wel en daar ben ik hem tot in lengte der jaren dankbaar voor.

In 1970 kwam ik in dienst bij Kramers en een paar jaar later bij Singer Business Machines. Mijn allereerste apparaat was een adresseersysteem voor 35.000 gulden. Bij Kramer moest je je eerste auto letterlijk verdienen, die kreeg je pas als je een half miljoen omzet had gescord. Dat is iets wat me altijd is bijgebleven: mensen moeten het wél waarmaken en voor succes willen knokken.'

## 8 FAMILIEBEDRIJF

'Toen ik na mijn Genesys-periode terugkwam uit Amerika wilde ik een eigen bedrijf opzetten en een nieuwe standaardcallcenter realiseren. Maar niemand wilde meedoen. Al die jongens die ik kende en tegen me hadden gezegd 'als je nog eens iets wil beginnen, investeer ik mee', vonden mijn plannen te risicovol. Ze begonnen me uit te leggen waarom wat ik in mijn



hoofd had, niet mogelijk was. Terwijl je je ervaring juist moet gebruiken om uit te leggen hoe je iets moet doen. Daarom heet mijn bedrijf Vanad, van Ad. Als ik dan alle risico's moest nemen, dan noem ik mijn bedrijf naar mijzelf. Mijn ideale beeld van een callcenterbedrijf stond in Australië, heette opvallend genoeg ook Salesforce. Het was opgericht door Kevin Panozza. Zijn opzet: de callcenteragent staat centraal. Zijn callcenters zijn een Poolse landdag: elke agent zijn eigen cube met eigen versieringen, ruimte voor muziek, een barretje, zo gek als je het kunt bedenken. Maar voor die agents wel hun tweede thuis. Vijftien jaar geleden is mijn zoon Arthur met een studievriend op mijn aanraden naar Australië gereisd om bij Panozza op bezoek te gaan. Dat idee van 'the Agent is King' hebben ze vervolgens naar Nederland gebracht. Inmiddels behoort Vanad tot de top van de callcentermarkt. We hebben een outsourcingstak neergezet die zich kan meten met wereldwijde spelers als Webhelp en Teleperfor-



De campus van de Vanad Group op bedrijvenpark Rivium in Capelle aan den IJssel bestaat uit elf kantoren. Begin vorig jaar kocht het bedrijf nog het pand 'The Bridge' aan Rivium Quadrant. Dat is het toevluchtsoord voor Enovation geworden. Ook medewerkers van de bedrijfsonderdelen Artificial Industry, Morphis en Tangelo Software, die nog elders in het land bivakkeren, zullen vanuit de Campus gaan werken.

mance. Soms worden we afgewezen omdat we met onze 1400 man 'te klein' zouden zijn. Maar wat ik in al die jaren heb geleerd, is dat omvang niets zegt over de kwaliteit van een

bedrijf. Kijk naar onze klantenlijst: wij ondersteunen T-Mobile, Transavia, de Bijenkorf, Blokker, Intergamma en veel andere bedrijven uit de telecom, detailhandel en e-commerce.

Vanad is uitgegroeid tot een familiebedrijf met veel ruimte voor innovatie en ondernemerschap. Een combinatie van de ervaring van de oudere en de energie van jongere medewerkers. Toen bijvoorbeeld voice-over-ip zichtbaar begon te worden, heb ik tegen een aantal jongens van Enovation gezegd: 'Ik ga jullie uit het bedrijf halen om voice-over-ip-based contactcentersoftware te bouwen.' Binnen een jaar boden we onze klanten predictive dialing en inbound handling, met feedback-verwerking van onze agents aan. Daar is QuandaGo uit voortgekomen.'

## 9 CHINA

'Ik heb een haat-liefdeverhouding met China. Het is een mysterieus land, waanzinnig mooi, met veel lieve mensen. Maar het blijft een dictatuur die uit is op de wereldmacht. Daar moeten we alsjeblieft niet te rooskleurig over doen, China is een gevaar. Ook ik heb zaken gedaan in China, maar ben tot de slotsom gekomen dat dat voor een westers ict-bedrijf haast onmogelijk is. Ik heb daar bijvoorbeeld een telecomdivisie van Philips overgenomen, Sopho. Maar de Chinese overheid werkte me zo tegen - met een verdenking van spionage als dieptepunt - dat ik het bijltje er bij heb neergelegd. Ik heb mijn verlies genomen en Sopho voor een symbolisch bedrag verkocht aan een Chinese ondernemer. Toen realiseerde ik me dat dit het beleid van de Chinese overheid is: ze gebruiken westerse bedrijven om hun ip te kopiëren en te implementeren in hun eigen dienstverlening. Want die is vergeleken met het Westen vaak nog ondermaats. China heeft bijna ongemerkt op allerlei ict-vlakken een voorsprong genomen. Denk alleen al aan die tienduizenden ai-studenten die jaarlijks worden afgeleverd. En aan die Chinese bedrijven die hier de concurrentie aangaan met onze bedrijven



én met ons ip. Want ze maken alles na, terwijl westerse bedrijven amper een kans krijgen op de Chinese markt. Daarom vind ik het goed dat de VS en Canada optreden en sommige Europese overheden, waaronder Nederland, wakker worden. China hoort niet in de Wereldhandelsorganisatie (WTO) want het land overtreedt alle regels van de wereldhandel.'

## 10 OPNIEUW UITVINDEN

'Bij leven en welzijn wil ik nog wel tien jaar door. Leeftijd zegt mij niet zoveel. Waarom zou ik met pensioen moeten als ik werken hartstikke leuk vind? Ik ben nu bijvoorbeeld betrokken bij een vastgoedfonds. Een totaal andere wereld dan de ict, maar eveneens reuze-interessant. Pensionering zit in je hoofd, maar

ik stop niet. Ik wil ook dolgraag nog een bijdrage leveren aan wat er op ict-gebied komen gaat. Want we zitten weer in een proces van ons opnieuw uitvinden met technologie zoals artificiële intelligentie, business intelligence, blockchain en robotisering. Het proces wordt nu even afgeremd door het coronavirus maar ik ben ervan overtuigd dat er na deze crisis weer gouden jaren aan komen. Dus, ict-ondernemer, zorg dat je vooral daarop voorbereidt. Digitalisering heeft de samenleving totaal veranderd. Het helpt ons nu om door de coronacrisis te komen. Het virus heeft ons geleerd dat je vanuit elke plek kunt werken, ik noem dat locatie-ongebonden functioneren, kortweg (*begint te schaterlachen*): lof, van Neder-lof!' ◀