



# Jong Jongens

over ondernemen,  
pionieren,  
investeren,  
falen, overeind komen  
en samenwerken

J o n g e **J o n g e n s**

het absurde is dat woorden  
lijnen wasgoed zijn boven  
schaduwrijke stegen

*Uit E-groot is rood,  
Bijgeluiden XXI-3,  
Lijnen wasgoed  
Henk Ester*

# H e t g e h e i m

Wie in Wikipedia zoekt op *Theo Mulder*, vindt een beeldhouwer die flink aan de weg timmert. Hij laat zich inspireren door het platteland: boeren, vechten-de hanen, rotganzen. En zijn stijl is te omschrijven als lyrisch, figuratief. Schrijft Wikipedia!

Theo een liefhebber van hanengevechten? Als dit boek één ding duidelijk maakt, dan is het wel dat Theo niet van vechten houdt. De meesten in zijn directe omgeving hebben hem zelfs nog nooit kwaad gezien.



Theo Mulder

‘Twintig jaar samengewerkt en nooit ruzie gehad. Bijzonder toch?’ zegt Henny Ballendux. En Jan Poort: ‘Ik heb Theo nooit in paniek gezien, of kwaad, of onredelijk.’ Of Klaas van der Heide: ‘Ruzie hebben we werkelijk nooit gehad.’

En lyrisch – een lyrische stijl van werken? Theo een dichter-ondernemer? In alle teksten die ik over en van Theo heb gelezen, speelt poëzie geen rol. Theo schrijft, maar geen poëzie. Hij schrijft sneller dan een dichter. Hij denkt sneller. Lees *Eenvoud in complexiteit*. Maar lyrisch?

‘Zelden zo’n pragmatische man ontmoet als Theo’, zegt Jan Timmer. ‘Hij was een meester in out-of-the-box-denken, daarmee hielp hij veel ingewikkelde kwesties oplossen’, schrijft John Borking. Of Wouter Schoonman: ‘Hij is een ondernemer van het zuiverste water.’

Nee, geen dichter-ondernemer. En niet de beeldhouwer uit Wikipedia: Theo hakt geen beelden, boetseert geen hanengevechten, giet geen rotganzen in beton. Met zijn stijl van werken steelt hij de harten van ondernemende geesten, van ondernemers, docenten, schrijvers en juristen, van IT’ers, dichters en rondtrekkende boeddhisten.

Het geheim van Theo is wat de beeldend kunstenaar en schrijver Armando ooit zei: ‘Ik geloof nog steeds heilig in inspiratie. Al voer je de banaalste gesprekken: altijd openstaan voor inspiratie.’ Dat is het geheim van Theo: hij luistert en kijkt. Hij heeft niet alleen respect voor het talent dat hij ontmoet, hij geeft het ook de ruimte. Hij steelt de harten van creatieve geesten door ze als jonge honden te laten leven.

*Henk Ester*

## Colofon

*Productie:* Blinkerd in samenwerking met Henk Ester,  
in opdracht van Hans en Arno Mulder

*Interviews:* Cyriel van Rossum (pagina 12, 20, 22, 30,  
34, 40, 42, 50, 52, 58, 64, 68, 72, 76 en 82)  
Esther Polak (pagina 18, 32, 38, 48, 56, 66,  
74 en 86)

*Fotografie:* Herman Zonderland

*Ontwerp:* Blinkerd

*Druk:* DekkersVanGerwen

*1e druk*

*ISBN:* 978-90-815651-0-3

Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt  
en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie  
of microfilm of op welke andere wijze dan ook, zon-  
der voorafgaande schriftelijke toestemming van de  
uitgever.

© 2017

*Uitgever:* Viagroep N.V.



# Inhoud

**Arno en Hans Mulder (12), Louis Strik (18), Paul van Abeelen (20), Jan Timmer (22),  
John Borking (30), Bob van der Goen (32), Hûlda de Vries (34), Harry de Bruijn (38),  
Jan Dietz (40), Gert-Jan de Kruyff (42), Rien Slagter (48), Klaas van der Heide (50),  
Ruud Leether (52), Wout Vink (56), Jim Johnson (58), Abdon De Kousemaeker (64),  
Aad van der Niet (66), Yuri Bobbert (68), Jan Poort (72), Hans van Nieuwkerk (74),  
Wouter Schoonman (76), Henny Ballendux (82), Arie Schinkel (86)**

**Naschrift (90)**



Arno en

Hans Mulder

Misschien is Theo niet  
zozeer een ondernemer,  
als wel een pionier.  
Hij wordt vooral  
gedreven door zijn  
onderzoekende geest.

Beide broers leerden het klappen van de zweep in de IT van hun vader. Beiden hebben nog altijd een stevige adviseur naast zich op wie ze altijd kunnen vertrouwen. 'Hij herstelt nu van een medische ingreep, maar tot voor kort zat hij hier iedere ochtend als een van de eersten op kantoor', zegt Arno (1967). *Op kantoor* is Arno's bedrijf Inventive in Rijswijk, al dertig jaar gespecialiseerd in *enterprise resource planning* (ERP). Inventive biedt een platform van 1300 ERP-functies, die samen de administratieve processen en bedrijfsprocessen van hun klanten optimaal laten draaien. Het bedrijf met 22 vaste medewerkers is gehuisvest in een onopvallend pand op de grens met Rijswijk. Binnen een zakelijke hipheid: neonlicht, Ferrari-roodleren stoelen, pictografische kunstwerkjes. In de presentatieruimte staat: 'Whatever your business, systems are ours', op de muur tegenover een groot scherm met een paar rijtjes bioscoopstoelen. 'Inventive is een vrij klein bedrijf, dat past mij het beste', zegt Arno. 'Ik heb weleens meer mensen in dienst gehad, maar dat beviel me helemaal niet. Hoe groter een bedrijf, hoe meer mensen op elkaar gaan zitten wachten, hoe minder vaart er in het werk zit. Ik kan daar slecht tegen. Ik snap niet hoe mijn vader een bedrijf van honderden werknemers heeft aangekund.' Arno Mulder: een lange man met een fanatieke blik, die met licht Hagenees accent het beestje het liefst meteen bij zijn naam noemt. Een gedreven ondernemer en radde prater, met de rusteloosheid en het ongeduld van iemand die steeds achterom moet kijken of zijn gesprekspartner zijn tempo wel kan bijbenen.

'Bedrijfsgrootte zegt op zich natuurlijk niet zo veel. Zie het bedrijf Whatsapp. Daar werken niet meer dan zestig mensen, maar er wordt wel meer waarde gecreëerd per medewerker dan bij Vodafone. Let wel: Vodafone telt meer dan 100.000 werknemers', zegt Hans (1969). Hans Mulder: kleiner en steviger dan zijn broer. Even gedreven, maar de rust uitstralend van een beschouwelijk mens. Diplomatiek en innemend. Ook ondernemer, maar misschien toch vooral een wetenschapper, soms een beetje verstrooid. Arno draagt een pak, Hans draagt een geruite blouse.



Hans mocht als jongen bij Minihouse broodjes smeren en facturen sorteren. Arno hing wc-rollen op en waste auto's. De twee waren kind aan huis bij Theo's bedrijf. 'Toen ik wat ouder was, mocht ik ook wel scripts testen,' vertelt Arno, 'en mee op pad met de hardware-mensen. Grote machines uitladen, beetje solderen, snoertjes aansluiten.' Hans moet lachen: 'Ja, jij viel onder Ben Ruk van de Technische Dienst. Ik was denk ik niet handig genoeg om mee op pad te mogen.'

Arno was niet geboren voor de schoolbanken. 'Ik word nog steeds onrustig als ik te lang moet stil zitten luisteren naar iemand die zijn verhaal staat te doen. Ik vind het knap als mensen dat wel kunnen.' Hij wist niet wat hij wilde worden. Automonteur misschien? 'Theo nam me mee naar een garage. Ik was meteen genezen.' De MTS kon Arno maar matig boeien. Hij deed er acht jaar over, ook omdat hij na vijf jaar zijn eigen bedrijf was gestart.

Hans hield het beduidend langer uit in de schoolbanken: Mavo, Havo, Meao, HTS, Nijenrode, TU Delft, en nu is hij executive professor in Antwerpen. Hans werd als specialist gehoord over falende IT-projecten van de overheid door de tijdelijke commissie ICT, onder voorzitterschap van Ton Elias. Vader Theo zat - van binnen glimmend van trots - in het publiek en voerde namens Hans het woord over de hoorzitting tegenover de pers.

*Arno:* 'Ik ben heel blij met mijn job. Bijna geen dag is hetzelfde, mensen en omstandigheden veranderen voortdurend. Geen enkel systeem gaat vanzelf werken: mijn werk komt neer op enerzijds techniek anderzijds mensen managen. Het komt voor dat werknemers van een klant erachter komen dat ze onder termen die ze al zeven jaar met elkaar hanteren, volstrekt verschillende zaken verstaan. In feite ben ik bezig om ze een nieuwe taal te leren.'

*Hans:* 'Je komt soms krankzinnige dingen tegen, zoals bij een grote buizen-fabrikant die met SAP werkte. In dat systeem kwamen de medewerkers velden te kort om alle informatie vast te leggen, maar het aanpassen van de software was moeizaam. Creatief als mensen zijn, werden bestaande velden 'misbruikt' om de informatie toch op te slaan, een voorbeeld was de notie *semafoonnummer* die gebruikt werd om het *staalcertificaat* vast te leggen. Dat soort gekke dingen sluipt erin en probeer ik eruit te halen. Mensen zijn heel erg onder de indruk van een beeldscherm. Er spreekt nog altijd een zekere naïviteit uit de manier waarop ze met IT omgaan. Ze vragen zich zelden af wie de informatie die op hun scherm verschijnt, heeft ingevoerd en met welke bedoeling. Software is een maaksel en ook een beetje een groeisel, dat beseffen ze lang niet altijd.'

*Arno:* 'Ik denk dat de nieuwe generatie IT'ers een soort therapeuten zijn, die de vinger op de zwakke plekken in een organisatie leggen. Je moet constant naar het wel en wee van de bedrijfsorganisatie vragen, en je moet een organisatie volledig doorgronden, anders krijg je nooit goede software op de plank.'

*Hans:* 'Je kunt niet meer verkopen dat IT naadloos aansluit op een organisatie. Je moet de mensen die de organisatie vormen erbij betrekken, bevragen, coachen. Het is dus, zoals Arno ook zegt, voor een heel groot deel mensen-werk. In ruim vier op de tien grote IT-projecten blijft het gebouwde systeem na afronding werkloos staan. Het wordt simpelweg niet in gebruik genomen, omdat de mensen die ermee moeten werken dat vertikken, of omdat ze dat gewoon niet lukt.'

*Arno:* 'Veel software deugt ook gewoon niet, daar is niet goed mee te werken. Wij zitten met Inventive heel sterk op *Single Source of Truth*: kortgezegd eenduidigheid van informatie. In veel systemen kan meneer X in verschillende rollen opduiken. Op de ene plek als debiteur, op de andere plek als

crediteur, terwijl meneer X maar één persoon is. Dan moet hij er dus ook als zodanig in voorkomen: als één bron. Een simpel voorbeeldje van een weef-foutje in een systeem dat wij aantreffen bij een klant, maar soms word je bang om aan al die kleine draadjes te gaan trekken, want de effecten ervan kunnen groot zijn.'

*Hans:* 'Daarom moet je ook heel goede gesprekken voeren met de klant, voordat je aan het bouwen of verbouwen gaat. Je kunt vandaag de dag niet meer je verkoper erop afsturen met een chique map vol standaardproducten. Die tijd heeft Theo maar al te goed gekend, maar die tijd is over en uit. Verdieping in de klant is ons adagium. Ik denk dat Theo dat principe ook huldigde, maar de tijdgeest was anders.'

*Arno:* 'Hij was in ieder geval een heel bevlogen ondernemer. Het was lang niet altijd makkelijk. Ik weet wel dat het soms ondernemen was met de rug tegen de muur. Hij had ook een heel veilige baan kunnen kiezen, in het onderwijs of zo, maar dat heeft ie dus nooit gedaan.'

*Hans:* 'Dat hij ondernemer bleef in slechte tijden, had zeker ook te maken met zijn grote gevoel voor verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de mensen die voor hem werkten, of het er nou een paar honderd waren of maar enkelen.'

*Arno:* 'Nu ik er dieper over nadenk: misschien is Theo niet zozeer een ondernemer, als wel een pionier. Hij wordt vooral gedreven door zijn onderzoekende geest.'

*Hans:* 'Ik denk dat je daarin gelijk hebt. Hij was pionier in de zuivere IT, maar ook als het gaat om geschillenbeslechting. Hij heeft met *minitrial* en *mediation* de weg geopend naar een weloverwogen en professionele omgang met geschillen in de business. De kroon op zijn werk was natuurlijk de

oprichting van de Stichting GeschillenOplossing Automatisering. En niet te vergeten het onderwijs. Hij hervormde de AMBI-opleiding.'

*Arno:* 'Hij was altijd bezig en kende geen verschil tussen werk- en privé-tijd. Ik heb dat ook, nog steeds. Hans kan dat beter gescheiden houden.'

*Hans:* 'Tot op zekere hoogte maar. Ik ben ook regelmatig nog 's avonds bezig, gewoon omdat ik er plezier in heb. Ik vind het leuk om 's avonds een artikel te schrijven.'

*Arno:* 'Nou is mijn werk ook weer niet zaligmakend. Ik en mijn mensen zetten ons voor meer dan honderd procent in om de doelstellingen in een ERP-project te realiseren. Een ERP-implementatie is echt teamsport, dus van het hele projectteam verwacht je dan die inzet. Soms is het frustrerend om te constateren dat dit niet binnen elke organisatie het geval is.'

*Hans:* 'Wij zijn niet opgevoed met ontzag voor geld. Geld was niet zo belangrijk. Misschien was het niet eens bescheidenheid, eerder een volstreekte afwezigheid van behoefte aan materiële welvaart. Iets doen dat je interesseert en voldoening brengt, daar draaide het om. Voor mij nog steeds. En ook voor mijn kinderen. Mijn dochter is schoonheidsspecialiste. Mijn zoon studeert ICT aan de Haagse Hogeschool en ik denk dat hij ook de vrijheid van eigen baas zijn in zich heeft.'

*Arno:* 'Mijn zoon heeft wel het uithoudingsvermogen dat ik miste in mijn studententijd. Ik heb daar bewondering voor. Hij studeert bio-informatica. En hij kan praten als Brugman. Ik denk dat hij ergens anders uitkomt dan ik, en dat is prima. Als er iets is wat ik van Theo geleerd heb, is het dat je werk moet kiezen omdat je dat wilt doen, en nergens anders om. En ik hoop dat mijn zoon dat precies zo zal doen.'

# Louis Strik

'Alles was nieuw. Toen ik achttien jaar was, in 1969 moet dat geweest zijn, solliciteerde ik bij Philips en ik kon zo aan de slag. Ik woonde voor het eerst op kamers. Je leerde en je had een inkomen; ik was in één keer onafhankelijk. En het voelde heel vrij. Als je bij het ene bedrijf wegging, kon je elders zo aan de slag. Ik werkte niet lang daarna op het Rokin in Amsterdam als computeroperator bij een servicebureau, een rekencentrum waar je computertijd kon huren. Dan praat ik echt over '74-'75. Ik werkte daar 's nachts. Klaas en Theo, klanten van het rekencentrum, brachten daar 's avonds hun ponskaarten, om de volgende morgen de output te krijgen. Het ging wel eens mis. Dan zat er ergens een simpele syntaxisfout. Ik had helemaal geen programmeerervaring of -kennis, maar ik vond op eigen houtje uit hoe je dat kon verbeteren, dus dan ponste ik een nieuwe kaart en dan werkte het wel. Ik vond het zo zonde als daar weer 24 uur overheen moest gaan. Theo en Klaas vonden het prachtig als ik iets van Klaas verbeterd had: "Deze vent kijkt verder dan de horizon." Toen zij voor zichzelf begonnen in een klein winkelcentrum in Delft, werd ik dan ook hun eerste werknemer. Ik gaf altijd 100 procent, maar ik kreeg ook 100 procent terug. Ik ben zo iemand die als hij ergens aan begint, het ook afmaakt. Ik werkte dan de hele nacht en de hele week door. En 's morgens was ik dan eigenlijk te moe om naar huis te gaan. Dan ging ik ergens in de buurt van een radiator liggen en een dutje doen. Theo vond dat niet zo'n goed idee, daarom kocht hij een bed voor me. En ik kreeg een auto, heerlijk was dat. Dat harde werken kostte wel veel energie. Iedere vijf, zes jaar was ik op. Even geen computers. In 1981 ben ik naar Zuid-Amerika geweest, en in '86 naar Afrika. Eigenlijk is dat natuurlijk hoogst ongebruikelijk, maar als ik na een jaar terugkwam, kon ik gewoon weer terecht bij Theo z'n club.'



# Als alle mensen die Theo Mulder in zijn werkzame leven op de koffie kreeg voor advies, aan het woord zouden zijn gekomen, dan had dit boek in tien delen moeten worden uitgegeven. Theo heeft honderden ondernemers met raad en daad bijgestaan. En velen van hen ook met geld. Sommigen hebben zijn vertrouwen beschaamd, anderen kunnen nog steeds rekenen op zijn belangstelling. Tot de laatste categorie behoort Paul van Abeelen. Zoon van een horecaondernemer die zijn zeven kinderen stimuleerde om alles uit zichzelf te halen. Zijn vader had een café annex feestzaal recht tegenover de kerk in de Tilburgse wijk Noordhoek. Dat betekende dat Paul al vroeg de handen uit de mouwen moest steken. 'Als achtjarige zette ik tweehonderd koffiekoppen met schotels en lepeltjes klaar, maakte de asbakken schoon, veegde de vloer van de zaal aan.' Na zijn eindexamen had hij geen flauw idee wat hij moest gaan studeren. Zeker was dat hij ging studeren, want dat vond zijn vader belangrijk. Pa was dat in zijn jeugd niet gegund. Het werd bedrijfskunde, 'want daarmee zou je alle kanten op kunnen'. Toen vader een hersenbloeding kreeg, brak Paul zijn studie af om de zaken waar te nemen. 'Na een paar maanden zei ik tegen mezelf: ik neem het café gewoon over, niks studeren, geen getob meer over wat ik moet worden. Maar mijn vader praatte met mijn vriendin, die mij overtuigde van zijn visie: ik moest mijn studie afmaken en dan verder kijken.'

## Paul van Abeelen

Via zijn stage bij metaalbedrijf Hessels, waarvoor hij een softwaresysteemontwerp maakte, raakte Paul verzeild in de IT. Van het een kwam het ander: samen met Ludo Hessels richtte hij systeemhuis ISAH op, dat zich concentreerde op de maakindustrie.

'Ik leerde Theo in 1993 kennen via mijn compagnon Ludo. We waren op zoek naar een ondernemer die gepokt en gemazeld was in de IT en zou willen investeren in ons startende bedrijf. Eerlijk gezegd bekeek ik hem aanvankelijk met argusogen. Hij pakte meteen de boekhouding en zei: "Nou, die rekeningetjes-courant van jullie, die gooien we er maar eens uit." Hij was heel doortastend en duidelijk in zijn bedoelingen. En ook over zijn voorwaarden tot investering was hij glashelder. Van de andere kant was

# Ik zei tegen mezelf: ik neem het café gewoon over, niks studeren.

zijn houding allerm minst van "Ik zal het hier wel eens eventjes regelen". Integendeel. Hij was bescheiden en liet ons in onze waarde. Theo werd aandeelhouder voor 125.000 gulden en gaf ons daarnaast een lening die binnen 5 maanden moest worden afgelost. We werkten keihard om dat voor elkaar te krijgen. En toen we triomfantelijk meldden dat het geld eraan kwam, zei hij: "O, maar dat had ook best een weekje later gemogen, hoor.' Onze klantenkring en winstgevendheid groeiden stormachtig dankzij zijn kapitaalinjectie en vooral zijn kennis en knowhow. Ik herinner me nog goed dat ik bij onze maandelijkse aandeelhoudersvergadering met een heel enthousiast plan kwam. Ik was een jonge hond. Theo luisterde geïnteresseerd en zei: "Ik heb een Belgische kennis die je daarbij kan helpen. Misschien wil je eens met hem spreken?" Ik volgde zijn raad op. In het gesprek met die Belg werd me duidelijk dat mijn plan zeer onverstandig was. Theo had me dat op een heel subtiele manier zelf laten ontdekken. Dat schetst precies hoe hij is.

In 1995 stonden we voor de keuze: een nieuw pakket schrijven op het Windows-platform of niet. Ludo vond het een te riskante onderneming. Theo zei: "Laten we het wel doen. Als het mislukt, dan moeten we gewoon

even heel hard werken om de schade te herstellen." We deden het en dat bleek een gouden greep. Een jaar later verkochten we de onderneming aan een beursgenoteerd bedrijf. Wij waren alle drie spekkoper. Theo heeft de gave om mensen op het juiste spoor te zetten, te stimuleren en te motiveren. En geld natuurlijk. In 2002 heb ik het bedrijf weer teruggekocht, in mijn eentje. En Theo heeft me daarin gesteund. Ooit begonnen in mijn eentje in een piepklein kantoortje, later in geleasede bouwketen, en nu marktleider in Nederland met 85 werknemers in dienst. Mag ik toch nog even zeggen dat Theo daarin een enorm aandeel heeft gehad? Ik ben inmiddels ook commissaris bij plaatwerkbedrijf Wilvo. Dat bedrijf doet onder andere de wereldwijde servicing van de containers die de machines van wereldmarktleider ASML – zogenaamde wafersteppers en step-and-scan-machines voor het maken van chips – beschermen tegen de kleinste trillingen, temperatuurswisselingen en stofdeeltjes. Wilvo beschikt over een zogenaamde cleanroom die schoner is dan een operatiekamer, heel fascinerend.

Met Theo heb ik nog steeds contact. Hij kwam laatst nog koffie bij me drinken. Hij is en blijft een mensenmens en koestert zijn belangstelling voor techniek en zaken doen.'



Jan Timmer

Mijn moeder was liefde,  
compassie. Ik hoop dat  
ik vooral op haar lijk.

De oprijlaan voert door een afgeschermd bosperceel langs een ven. Het privé-ven van Jan Timmer. De villa die opdoemt oogt sober. De man in de deuropening, gekleed in ribbroek en coltrui, laat zich moeilijk meer associëren met zijn vroegere bijnaam 'De Tank'. Het enige dat aan vroeger doet denken zijn zijn bretels. 'Ja, die droeg ik toen ook al, meestal rode.' Toen is de tijd dat hij veel in het nieuws was. Als topman van Philips en later als voorzitter van het Millenniumplatform. Direct in zijn optredens, als intimiderend ervaren vanwege zijn strenge blik en imposante verschijning, een krachtpatser die als Philips-topman Centurion, een van de grootste reorganisaties ter wereld, in gang zette.

Hij groeide op in de Betuwe, als zoon van de dorpsbakker. Zijn vader werkte 'verschrikkelijk hard' en had desondanks genoeg aandacht om zich in anderen te verdiepen en te volgen wat er in het dorp omging. 'Hij was een wijze man. Mijn moeder was liefde, compassie, een echte mater familias. Ze had geen vijanden, ze heeft nooit iemand gekwetst of veroordeeld. Ik hoop dat ik vooral op haar lijk. Maar ik kan ook hard zijn, tegen mensen die hun plicht verzaken. Dan deins ik niet terug voor felle woorden.'

Jan Timmer (84) heeft bij geen enkel bezoek aan zijn geboortedorp ervaren dat hij een hele pief was. 'De mensen zijn daar te nuchter om op te kijken tegen status en roem.' Hij moet zelf ook niets weten van bewieroking. 'Als je uit een eenvoudige omgeving komt, zoals Theo en ik, heb je niet zo veel talent om zaken belangrijker te maken dan ze zijn, noch om te veinzen. Het geeft je een bepaalde authenticiteit.'

Maar de marmeren schouw met barokke spiegel en goudgekrulde kandelaren, het pleisterwerk in Toscaanse tinten en de klassieke beelden verklappen dat hier geen eenvoudige dorpsjongen zit, maar een man van de wereld, gevormd door een lange, zeer succesvolle carrière bij Philips. Succes vindt hij niet zo interessant, visie vindt hij een hol woord. 'Ik heb het liever over intuïtie en bevlogenheid.' Praten over wat hij heeft meegemaakt en hoe hij dingen heeft aangepakt, vindt Timmer prettig, maar het hoeft niet zo zeer

over prestaties te gaan. Het beeld *De Centurion* van de Italiaanse kunstenaar Franco Adami, dat het Philips-personeel hem cadeau deed, staat eenzaam in een tuinkamer uit te kijken over het gazon.

Bevlogenheid is wat Timmer herkende in Theo Mulder. De twee leerden elkaar goed kennen bij het Millenniumplatform. Eind jaren negentig ontstond de vrees dat op 1 januari 2000 klokslag 00.00 uur tal van IT-systemen vast zouden lopen of op hol zouden slaan, omdat de meeste terug zouden springen naar het jaar 1900, met alle denkbare en ondenkbare gevolgen.

Het kabinet-Kok moest iets met de onheilsberichten over de ‘millenniumbug’.

Er werden elf ‘kwetsbare’ sectoren benoemd, sectoren die gevaar liepen omdat ze al voor een belangrijk deel geautomatiseerd waren en de bug zou kunnen leiden tot ernstige maatschappelijke ontwrichting. Het ging onder meer om de voedselsector, watersector en defensie. In elk van de sectoren werden belanghebbenden en specialisten aan het werk gezet om de risico’s te inventariseren en te verkleinen. In 1988 richtte de overheid het Millenniumplatform op, een stichting die het bedrijfsleven bewust moest maken van de risico’s.

De club, die bestond uit verschillende werkgroepen, kreeg de taak de omvang van het millenniumvraagstuk voor het voetlicht te brengen en punten te identificeren die om een snelle aanpak vroegen. De aanpak van de risico’s bleef overigens wel de verantwoordelijkheid van de individuele bedrijven zelf.

‘Ik werd namens minister-president Wim Kok benaderd door Hans Weijers, destijds minister van Economische Zaken. Ze zochten iemand die die club kon leiden. Waarom ze juist mij vroegen, werd er natuurlijk niet bij verteld. Het valt wel te raden: ik had een reputatie als “leider” van een wereldconcern, die een van de meest ingrijpende reorganisaties op touw zette en uitvoerde. Het moeilijke van de hele millenniumproblematiek was dat niemand in de IT-wereld zeker was of er echt een probleem opdoemde en hoe groot dat dan

wel was. IT-technologie bestond uit een grote hoeveelheid jonge, oude en nog oudere systemen. Een lappendeken, waarin van alles aan elkaar geknoopt was. En er was niets over gedocumenteerd. Er was niet veel geld voor het platform, er was geen gigantische set-up. Maar we hadden een aardig legertje vrijwilligers. Het werk van het Millenniumplatform was in zekere zin vergelijkbaar met Centurion: we werkten toen ook met taskforces die werden geleid door mensen die relatief onbekend waren in en met het taakgebied waarop ik ze zette. Zo was er bij Centurion een taskforce accounting en rapportage. Ik zette aan het hoofd daarvan de directeur Italië, een natuurkundige. De juridische club van het Millenniumplatform werd niet geleid door een jurist, maar door de ondernemer Theo Mulder. Zelden zo’n pragmatische man ontmoet als Theo. Hij kan heel vlot het kaf van het koren scheiden en komt direct tot de kern. Precies wat het Millenniumplatform nodig had.

Ik heb goede herinneringen aan die tijd: je sprak ontzettend veel soorten mensen, van provinciebestuurders tot binnenvaartschippers, van ondernemers tot ingenieurs, en je moest ontzettend veel en snel schakelen. Dat vond ik heerlijk. Ik denk dat Theo daar ook veel plezier in had. Theo en ik werkten met een team van mensen waarin wij geloofden omdat ze gepassioneerd waren. Gedreven mensen en eigen ideeën. Mensen die er met lange tanden bij kwamen zitten omdat ze waren afgevaardigd door hun bedrijf en per se om vijf uur weer naar huis wilden, irriteerden ons. In werken met gepassioneerde mensen schuilt wel één gevaar. Hun enthousiasme kan leiden tot de neiging om hun doel voorbij te schieten. Ik kwam bij voorkeur aan het einde van de vergadering van een taskforce, nam het voorzitterschap over, liet de vergadering resumeren hoe ver ze waren gekomen en probeerde alles dan terug te brengen tot hanteerbare proporties. De hamvraag die ik altijd stelde: “Hoe groot is het probleem nu werkelijk?” Al met al is het aanzienlijk gemakkelijker om te enthousiaste, ambitieuze of idealistische mensen te betuigen dan om ongeïnspireerde mensen in beweging te zetten.

Ik denk dat niet omvang de operatie Centurion zo bijzonder heeft gemaakt, noch de ingrijpendheid. Het bijzondere ligt hem in het feit dat wij de opvatting hebben gelogenstraft dat de mensen onder wier verantwoordelijkheid brokken zijn gemaakt in een bedrijf, niet de aangewezen personen zijn om die op te ruimen. We hebben de problemen aangepakt met vrijwel alleen onze eigen mensen.

Ik heb om te beginnen de directies van alle productendivisies en alle landendirecties bijeengeroepen op de Ruwenberg, een landgoed in Sint-Michielsgestel. Het waren een paar honderd man, die we over twee dagen verdeelden. Noem het een constituerende vergadering. Ik droeg bretels met de tekst “I’m the boss”, om het ijs te breken. De bedoeling van de startbijeenkomst was duidelijk maken dat geen enkele divisie zichzelf als beste jongetje van de klas kon beschouwen en met de vinger naar andere divisies mocht wijzen. Mijn boodschap was: het gaat op alle fronten niet goed met Philips, dus *company-wide* ingrijpen is onvermijdelijk. En snel ook! Het water stond Philips aan de lippen: voor uitgebreide discussies en onderzoeken was eenvoudigweg geen tijd. We moesten vertrouwen op intuïtie en gevoel. Voor sommigen was dat moeilijk te verkroppen. En toch was het heel heilzaam, want het risico op *analysis paralysis* – verlamming door een veelheid aan opties zeg maar – was uitzonderlijk laag. Grote veranderingsprocessen als Centurion draaien in wezen veel minder om ratio, cijfers en feiten. Het is toch vooral een psychologisch proces. Dat planten van het gevoel van urgentie in die sessies in de Ruwenberg, dat was cruciaal. De missie – we moeten Philips anders inrichten – zou zonder de overtuiging van de noodzaak door iedereen op zijn eigen wijze zijn uitgelegd. En wel zo dat er uiteindelijk maar bitter weinig zou zijn gebeurd.

Toevallig was de befaamde Indiase organisatiedeskundige C.K. Prahalad in Nederland, met wie ik een bijzondere klik had. Ik vroeg hem of hij mij wilde assisteren bij die cruciale zittingen in Sint-Michielsgestel. Hij had Philips al vaker diensten bewezen, gewoon omdat hij sympathie voelde voor het bedrijf. Hij kwam, zonder ook maar iets op schrift te stellen over taken of ho-

norering. Hij kwam op de kracht van zijn eigen interesse en enthousiasme. Hij was ervan overtuigd dat het goed kon komen met Philips. We lunchten in Sint-Oedenrode en stonden vervolgens zij aan zij bij een groot deel van de Centurion-bijeenkomsten. In wisselende rollen van *good cop* en *bad cop*, provocerend, katalyserend, een sfeer scheppend waarin alles gezegd mocht worden. Grotendeels improviserend, heel bijzonder.

Ik was de aanvoerder, oké, maar ik heb het niet in mijn eentje gedaan. Ik heb gezegd: “Ik heb begrip voor mensen die moeite hebben met mijn methode en willen verder graven naar oorzaken en opties. De mensen die niet geloven in mijn aanpak wil ik bij dezen vragen om uit te stappen. Even goede vrienden.” Maar niemand stapte uit. Het wij-gevoel was al snel heel sterk.

Op de laatste dag in de Ruwenberg wilden we de boel nog even goed opschudden. We hadden een fictief bericht uit de *Financial Times* gemaakt, gedateerd op het volgende voorjaar met de kop “Faillissement Philips onafwendbaar”. Dat sloeg wel in. Je moet niet vergeten dat er in die dagen bij Philips, en zeker in Eindhoven, nog altijd een gevoel bestond van onoverwinnelijkheid, van onaantastbaarheid. “We’ve travelled through the Valley of Death”, zei een Britse collega na afloop van de operatie. Maar veel Philips-mensen beschouwen de Centurion-tijd niet alleen als de meest vermoeiende, maar ook als de meest uitdagende episode in hun carrière. Ze keken niet op de klok, ze waren bevlogen. Mensen stijgen onder druk van omstandigheden boven zichzelf uit, dat heb ik vaak gezien in mijn werkzame leven.

De botte bijl heb ik niet gehanteerd. Er moest een fatsoenlijke afvloeiing worden ingecalculeerd. Adel verplicht: Philips is altijd een mensengeoriënteerde firma geweest. We hebben alle directeuren in groepjes aan het werk gezet met de opdracht: schrijf een persbericht waarin de nodige massaontslagen worden aangekondigd. Dat gaf natuurlijk heel verschillende cijfers. Ik ben daar pragmatisch mee omgegaan: ik keek waar ongeveer de gulden middenweg lag: rond de 45.000 ontslagen wereldwijd. Tamelijk arbitrair



in feite. Ik smeedde de persberichten tot één tekst en zei tegen de vergadering: “Dit ga ik dadelijk vertolken namens jullie in een persconferentie. Zijn jullie het daarmee eens?” Het antwoord was ja. De afspraken die we hadden gemaakt – 15 procent afvloeiing wereldwijd zonder aanzien des persoons – zijn op papier gezet en naar de huisadressen van alle directeuren gestuurd. Ik zei het eerder: het draait om psychologie.

Ik heb mijn uiterste best gedaan om me te omringen met mensen die me durfden tegen te spreken. Geloof me, dat blijken altijd de meest trouwe medewerkers te zijn. Er is altijd een grijs gebied waarin de intuïtie het overneemt van de ratio. In dat gebied heb ik heel wat beslissingen genomen, meer dan wat anderen misschien verstandig hadden gevonden. Bijvoorbeeld met betrekking tot ASML. Gezond verstand zei: sluiten, want de verliezen kunnen we niet lang meer dragen. Maar mijn intuïtie zei me dat we het bedrijf beter konden loskoppelen van Philips en geld konden meegeven. Mijn intuïtie heeft me ook hierin niet bedrogen. Ga maar kijken in Veldhoven wat voor wereldbedrijf daar staat. Laten we zeggen dat het aardig heeft uitgepakt.

Ik geloof niet dat ik veranderd ben. Ik ben nog altijd kritisch. Laatst jeukten mijn handen toen het rekeningrijden weer ter sprake kwam. Ik wilde een vlammend stuk schrijven voor het *NRC*, maar bedacht me. Ze zullen zeggen: “Timmer is seniel aan het worden.” Ik ben niet seniel, ik ben bevlogen. En nieuwsgierig. Ik wil alles volgen en vul mijn dagen nu vooral met kranten en tijdschriften lezen. Als kind kroop ik al onder de tafel bij oma met een stapel tijdschriften. Jonge mensen druk ik op het hart om nieuwsgierig te blijven, hun hele leven lang.’

# John Borking

Het is niet gek dat er regelmatig wildvreemden bij John Borking aanbellen. Ze willen weten waar het land Bordurië ligt.

Naast het huiskamerraam van zijn statige hoekhuis in Wassenaar hangt een bord dat vertelt dat de ‘Embassy of Borduria’ er gevestigd is. De verklaring hiervoor is te vinden in zijn garage, die volgepakt is met Kuifje-albums in de meest exotische talen. Bordurië is een bedenksel van de geestelijk vader van Kuifje en duikt op in verschillende albums van de jonge held. John hing het bord op voor neefjes en nichtjes uit de VS die hem hadden gevraagd of het land werkelijk bestaat. ‘Verbeelding heeft me altijd enorm geholpen in mijn werk. Het verruimt je blik, je kunt buiten de geijkte kaders denken.’ John is ook gediplomeerd droomanalist, maar in de eerste plaats toch vooral een door de wol geverfde jurist die een groot deel van zijn leven in ICT-kringen verkeerde en zich ontwikkelde tot een van de eerste privacy-experts. Zijn werkkamer spreekt wat dat betreft letterlijk en figuurlijk boekdelen. Een kwieke zeventiger, een radde prater, die maar niet kan ophouden met werken en wiens haar maar niet grijs wil worden. ‘Ik wrijf er iedere ochtend zwarte schoenpoets in.’

In 1986 werd John directeur van de brancheorganisatie COSSO voor softwarebedrijven. In die rol leerde hij Theo kennen, die een jaar later toetrad tot het bestuur van de organisatie. Samen zetten zij hun schouders onder de Stichting GeschillenOplossing Automatisering (SGOA). ‘Buiten de geijkte juridische kaders denken, dat is wat we wilden.’ De stichting, geboren in de garage van John Borking, verwierf al snel een goede reputatie en kreeg een nieuw onderdak in Rijswijk, in het pand van Theo’s bedrijf Venture Management. Inmiddels is het een gerenommeerd instituut waaraan zestien mediators en een kleine veertig arbiters zijn verbonden.

‘Bestuursleden van brancheorganisaties zijn eigenlijk altijd concurrenten van elkaar, dat merk je in vergaderingen. Maar Theo stond als bestuurslid van de COSSO boven de individuele belangen en agenda’s. Bij Theo heb je de zekerheid dat je niet bedacht hoeft te zijn op iets oneerlijks of op verborgen agendapunten. De sector was nog jong en onstuimig. Niet in de laatste

plaats door de vele rechtszaken van ontevreden klanten. Daaronder heel wat rechtszaken tegen cowboys die de naam van de ontluikende branche bepaald geen goed deden. De rechtspraak op ICT-gebied stond nog in de kinderschoenen en er werden herhaaldelijk oordelen geveld die absoluut geen recht deden aan de betrokkenen. Rechters wisten er gewoon nog te weinig van. Ik heb huilende ondernemers gezien die alles in één klap kwijt waren door een onjuist rechterlijk oordeel. Verharding van standpunten, procederen tot de dood erop volgt: het was duidelijk dat de brancheorganisaties iets moesten ondernemen om de jurisdisering te keren. In de VS deed inmiddels het fenomeen *minitrial* opgeld, dat erop neerkomt dat de branche zijn eigen geschillenbeslechting regelt. Theo en ik wilden dat ook. Maar er was veel weerstand in de sector en vooral angst voor onaangename verrassingen in de sfeer van aansprakelijkheid. Theo had de kracht om door te zetten.

Ik ben van huis uit jurist en weet dat veel juristen in het begin sceptisch stonden tegenover mediation. Zij maken liever een denkbeeldige ‘zegelkaart’ die ze zorgvuldig volplakken met feiten, en als die kaart vol is, dan hebben zij een zaak. Mediation doet meer recht aan de werkelijkheid. In de rechtszaal gaat het om de papieren werkelijkheid, bij mediation gaat het om de realiteit. Juristen houden de partijen angstvallig gescheiden van elkaar, wij brachten ze juist bij elkaar en dat was erg ongebruikelijk. Theo en ik gingen altijd eerst eens kennismaken met de partijen, op de werkvloer. Goed rondkijken wat daar gebeurt en leeft. Veel praten. Theo gaf daarbij ook ruimte voor de emoties die dan loskomen bij de partijen. Hoor- en wederhoor stond hoog in ons vaandel. En Theo was een meester in het out-of-the-box denken, daarmee hielp hij ook veel ingewikkelde kwesties oplossen. De juridische wereld heeft de neiging om een zaak te versmallen, Theo verwijddde juist de blik. Ik heb veel van hem geleerd in dat opzicht. Automatisering is niet te vergelijken met bijvoorbeeld het werk van een glazenwasser of aannemer. Het is een zaak van lange adem, klant en leverancier gaan een langdurige relatie met elkaar aan, soms voor tientallen jaren.

Het is mensenwerk, en Theo is een echt mensenmens. Geen van beiden is gebaat bij juridische vechtpartijen, want die leveren meestal alleen verliezers op. De *minitrial* was echt niet meteen een succes. We moesten vechten tegen scepsis en gangbare juridische reflexen. Er was veel overtuigingskracht voor nodig. Je kunt je het anno 2017 moeilijk voorstellen, maar in die tijd waren er nog veel ondernemers die er helemaal niets in zagen.

In de woelige beginjaren gingen natuurlijk heel wat softwarebedrijven over de kop. Voor een klant het wist, was hij de greep op zijn eigen programmatuur kwijt omdat de leverancier ervan te gronde ging. In de VS hadden ze daar iets op gevonden: de *escrow*. Dat is een overeenkomst tussen een softwareleverancier of -distributeur en de gebruiker die bepaalt dat de leverancier de broncode deponeert bij een gespecialiseerde stichting en dat die code bij faillissement daar opvraagbaar is. Theo, modern als hij was, kreeg het voor elkaar dat die constructie ook in Nederland werd ingevoerd. Hij ging altijd uit van de klant.

Ik ben altijd de jurist gebleven die een brug vormt tussen rechtsgeleerden en technici. Zowel de laatste ontwikkelingen op ICT-gebied als wetgeving hebben nog altijd mijn grootste belangstelling en nu dan vooral de privacywetgeving. Wetgeving loopt voortdurend achter de feiten aan, zo is dat nu eenmaal, maar ik loop blijmoedig mee. Blijmoedig, omdat ik er alles aan wil doen om de wetgeving iets sneller te laten aansluiten op de laatste technologische ontwikkelingen. Bijbenen lukt natuurlijk nooit, maar de achterstand mag niet te groot worden. Ik ben heel enthousiast over deze wereld. Natuurlijk is er veel rottigheid, maar de technologische vooruitgang is opwindend. Vooral op biometrisch gebied. Ik houd niet alleen van Kuifje, maar ook erg van sciencefiction, niet om het verhaal of de spanning, maar om de verbeelding van nu nog ondenkbare technologieën. Ja, ik houd van de toekomst, met al haar kansen én risico’s.’





# Bob van der Goen

**'Ik heb** een gruwelijke hekel aan het technische. Mijn passie zit in het creatieve en het menselijke, me inleven in andere mensen. Ik kan die passies kwijt in twee heel verschillende gebieden: naast de advocatuur heb ik ook een aantal literaire boeken geschreven. Mijn band met Theo zit echt aan die menselijke kant. Ik zag hem een keer optreden in een arbitragezaak in Den Haag: dat was een IT-kwestie, en Theo kon die technische dingen zo extreem helder uitleggen, terwijl hij tegelijk oog hield voor het bij elkaar brengen van die mensen, op een heel onconventionele manier. Ik wist meteen: die man wil ik leren kennen. En zo kwam hij bij ons bedrijf binnen als een van de adviseurs. Op zich lag dat helemaal niet zo voor de hand, maar dat is dan mijn creatieve kant, die snel ziet dat zo'n samenwerking goed is. In de IT-wereld is het namelijk uniek om iemand te vinden die de onderwerpen voor een buitenstaander echt begrijpelijk kan maken. Ik noem hem wel een "buiten-de-deur"-geleerde, in tegenstelling tot een kamergeleerde. Dat aspect van inleven vind ik heel belangrijk, dat draagt iets fundamenteels bij aan de wereld. Dat vind ik ook heel belangrijk in de advocatuur. Jammer genoeg hoor je daar nooit zoveel over, maar veel van onze zaken worden geschikt. Dan gaat het niet om een strijd. Als je je bijvoorbeeld kunt inleven in de belangen van de tegenstander van je cliënt, met een combinatie van creativiteit en inlevingsvermogen, komt er heel vaak een onverwachte oplossing uit die voor iedereen goed werkt. Ik kan daar natuurlijk geen concrete voorbeelden van geven in verband met geheimhouding, maar dat maakt het vak wel heel mooi. Ik denk dat ik dat binnenshuis goed heb kunnen overdragen. Mijn bedrijf wordt nu overgenomen door mijn zoon. Dat hebben Theo en ik nu ook gemeen. We zijn een paar keer met elkaar uit eten geweest, vaders en zonen. Dan merk je dat je daar grappig genoeg ook een boel overeenkomsten hebt.'



Hûlda de **Vries**



**Haar** voornaam moet ze vaak toelichten met het verhaal over haar Russische voorouders, haar achternaam roept nooit vragen op. Hülde de Vries (65) heeft net haar eerste AOW binnen. Ze doet nog vrijwilligerswerk bij Slachtofferhulp Nederland, maar verder is het vooral genieten van het leven, want Hülde weet als overlever van een zeer zwaar ziekbed hoe belangrijk genieten is. Op de salontafel staat een schaalje zelfgemaakte bonbons. De kordate dame, kort van stuk en kort van haar, oogt voor de duvel niet bang. Ze ontpopt zich in haar nostalgisch ingerichte, knusse woonkamer als een gezellige prater.

‘Er staat hier nu veel minder troep dan vroeger, hoor. Ik heb vreselijk veel verzameld. Het was hier tot voor kort echt een uitdragerij. Mijn collecties theepotten, eenden en koffiemolens staan nu in de berging.’ Ze was jarenlang Theo Mulders rechterhand, een duizendpoot die ervoor zorgde dat hij als ondernemer steeds ter zake kon komen, zonder kostbare tijd te verliezen aan geregeld en rompslomp. De twee kregen een nauwe band.

‘Ik werkte lange tijd bij een internationaal waterinstituut als hr-manager. Midden jaren negentig kreeg mijn man een job in Suriname. We vertrokken met onze zoon en dochter naar Paramaribo. Ik had er wel zin in, want ik had er eerder met veel plezier gewoond. Maar Suriname was veranderd, vond ik. Een grimmiger land geworden. Ik heb op een gegeven moment besloten om terug naar Nederland te gaan. Om eens een jaartje na te denken. Mijn kinderen en man bleven, die hadden het wel naar hun zin. Toen ik weer in Nederland was, raakte ik via een vriendin aan het werk bij het Millenniumplatform. Ik moest het secretariaat ervan op poten zetten. Van het een kwam het ander. Ze vroegen me: “Zou jij de persoonlijk assistent van de voorzitter willen worden?” De voorzitter was Jan Timmer. Ik kende hem alleen van verhalen. Hij zou een norse, harde persoonlijkheid zijn. Hij had bij Philips een paar jaar daarvoor een gigantische reorganisatie afgerond. Ik zei: “Nee, dank je wel, dat is niks voor mij.” Ze haalden me uiteindelijk toch over om in elk geval eens kennis met hem te maken. Dus op zekere dag zat ik op kantoor op hem te wachten. Hij komt binnen, doet

zijn schoenen uit en strekt zijn benen en zegt: “Zo, waar zullen we het eens over hebben?” Ik was meteen om en heb altijd met plezier voor hem gewerkt. Timmer komt net als ik uit de Betuwe. Ik hoorde het meteen aan zijn zachte g. In de Betuwe verbeeldt niemand zich dat-ie heel wat is. Ik weet nog goed dat Timmer en ik bij een chic diner als enigen een ingewikkeld nagerecht met de vingers zaten te eten, terwijl de rest met een vorkje zat te klootviolen.

Bij het Millenniumplatform leerde ik Theo Mulder, voorzitter van de Juridische Werkgroep, kennen. Het klikte meteen. Na het Millenniumplatform startte Theo samen met twee andere heren van het platform een bedrijfje met de naam Unified. Ze hoopten opdrachten binnen te halen via de vele goede contacten die ze samen hadden. De opdrachten bleven echter uit, dus na een jaartje trokken ze de stekker eruit. Ik ging steeds meer werkzaamheden voor Theo doen. De meeste uren maakte ik voor Theo’s bedrijf, Venture Management. Ik had de nodige ervaring met hr-software, ik noemde mezelf altijd een vrolijke gebruiker en schroomde niet om vanuit die rol kritische opmerkingen te maken over software uit de koker van Theo en zijn zonen. Die vrijheid nam ik, omdat Theo nuchter is en niet zo gauw gepikeerd.

“Zou jij niet eens voor jezelf beginnen?” zei Theo op een goede dag. “Wij hebben je niet per se nodig in loondienst en je hebt genoeg in je mars om een bedrijfje te starten.” Ik vond dat eng, maar Theo maakte het minder eng. Hij gaf me een stoomcursus boekhouden en verzekerde me van opdrachten van de Stichting Geschillenoplossing Automatisering en van Venture Management. Correspondentie, agenda’s van mediators, juristen en deskundigen, planning van zittingen, de complete (financiële) administratie: alles werd aan mij toevertrouwd. Mijn bedrijfje liep goed. Ik ging ook dingen doen voor Arno en Hans. Ik werd steeds meer bij de familie Mulder getrokken. Een hele hechte familie, waarin iedereen heel voorzichtig is

met elkaar. Theo hoorde mij wel eens aan de telefoon tegen mijn zoon of man foeteren. Ik ben dan nogal recht voor zijn raap en mijd harde woorden niet. Theo verbaasde zich daar altijd over, want zo gaan de Mulders niet met elkaar om.

Ik heb heel goede herinneringen aan de jaarlijkse feestjes van de Stichting Geschillenoplossing Automatisering, waarvan Theo medeoprichter en penningmeester was. Allemaal keurige juristen en deskundigen met een chique smaak. Ik hoefde zo halverwege het borreluur maar één blik met Theo te wisselen of ik wist wat er ging komen: Theo keek me dan aan met een veelbetekenende lach en twinkelogen. Hij zette dan een cd van André Hazes op. Hij is een grote fan van de volkszanger. En dan begonnen al die juristen mee te zingen en deinen, schitterend. Theo en ik stonden dan vol verbazing te kijken hoe los de heren kwamen. Theo is altijd een gewone jongen gebleven. Hij houdt niet van poespas en prikt genadeloos door iemand heen die zich beter voordoet dan hij is. Er kwamen heel veel mensen over de vloer bij Theo, om advies of om financiële steun. Een bont gezelschap. Theo en ik konden wel lachen om sommigen: hun manier van doen, manier van praten, hun verhalen. Je houdt het niet voor mogelijk wat sommige mensen durfden te vragen van hem. Hij was bemiddeld, gul en geïnteresseerd in zaken, maar er kwamen ook mensen die privé-uitgaven wilden financieren met Theo’s geld. Ik heb van zijn vrouw Tiny wel eens begrepen dat er herhaaldelijk misbruik is gemaakt van hun goede vertrouwen in mensen.

In het begin van deze eeuw ben ik ernstig ziek geweest. Ik heb lang in het ziekenhuis gelegen. Het was kantje boord. Als je lang ziek bent, loopt het bezoek terug en dat is niet leuk om mee te maken. Maar als een van de weinigen bleef Theo mij regelmatig bezoeken, steevast met een enorme bos bloemen. Theo is me heel dierbaar. En ik hoop dat ik hem ook dierbaar ben. Ik weet het eigenlijk wel zeker.’

# Harry de Bruijn

‘**B**edrijfseconomie staat bekend als een saai vak hier op de horecavakschool, maar de studenten hangen altijd aan mijn lippen. Dat is het mooiste wat er is. Ik ben ooit nog begonnen in het basisonderwijs, daarna het voortgezet onderwijs. Ik heb tussendoor ook een tijdje, samen met een goeie vriend, een paar horecabedrijven gehad. Het mooie aan de horeca is dat je klanten altijd blij zijn. Niemand gaat uit met een slecht humeur. Ik kan in de klas altijd een paar goeie voorbeelden geven uit die praktijk, I have been there. Dus ze namen me nog serieus ook. Het mooie is, als je het goed doet, dan heb je twee keer plezier. Je levert een bijdrage aan de toekomst van jonge mensen en je helpt de arbeidsmarkt in de horeca aan hele goeie mensen. Dat is natuurlijk het mooiste huwelijk wat er is.

Onze alumni zitten overal in de wereld. Natuurlijk ga ik dan wel eens langs. En dan kom je een oud-leerling tegen die nu bijvoorbeeld een heel goed lopend hotel heeft. Dan ben ik natuurlijk supertrots. Dan komt zo iemand, die ik nog ken als jong broekie, naar me toe en zegt: “Ik heb natuurlijk best een leuk hotel en heb lekker gekookt, maar ik heb gelukkig ook geleerd een beetje verstandig om te gaan met geld. Van meneer De Bruijn.” Dat is gewoon leuk. Mijn passie voor de horeca deel ik ook met Theo. Vooral als we zelf ergens gaan eten. Dat is heel bijzonder. Hij zorgt dat het gezellig is en het gáát altijd ergens over. Waar je ook mee bezig bent, je gaat minstens met een stuk of drie goeie adviezen naar huis. Een van die adviezen kun je dan ook echt meteen in de praktijk gebruiken. Die moet je er alleen nog wel zelf uitpikken. Gelukkig maar.’



Het type bedrijf waarvan Jan Dietz (71) ooit adjunct-directeur was, bestaat al lang niet meer. De universitaire rekencentra, destijds gehuisvest in indrukwekkende nieuwbouw, zijn opgedoekt. 'De uitzonderlijke rekencapaciteit die bijvoorbeeld sterrenkundigen en natuurkundigen nodig hebben, kun je tegenwoordig gewoon onder je bureau schuiven. Als adjunct-directeur van het centrum van de TU Eindhoven ging ik over de verdeling van rektijd en de aanschaf van mainframes. Ik herinner het me nog goed: ik kocht een Burroughs van 60 vierkante meter à 17 miljoen gulden. Op je smartphone heb je nu meer geheugen dan in die machine.' Dietz zag in 1987 een interessante vacature: een leerstoel bestuurlijke informatiekunde aan de nog jonge Universiteit van Maastricht. Die kreeg hij.

# Jan Dietz

'Theo had toen al een jaar of twee een bijzondere leerstoel bekleed. Hij was mijn wegbereider en zat in de benoemingscommissie. Hij was ook de man die mij veel steun gaf om mijn plek te vinden. Ik woonde nog in Eindhoven, waar ik tot dan toe universitair hoofddocent was. Theo nam de moeite om mij op te halen als hij naar Maastricht ging, met zijn auto met chauffeur. Hij had achterin een soort kantoortje, compleet met een autotelefoon, zo'n groot apparaat met een antenne op het dak. Twee hoogleraren met chauffeur, dat was uitzonderlijk. We hadden altijd geanimeerde gesprekken op de achterbank. Hij hield van bomen over de IT-praktijk. Onze gezamenlijke intreeredes, in de stadsschouwburg van Maastricht, zijn onvergetelijk, evenals het uitbundige feest (met groots vuurwerk) in kasteel Vaalsbroek na afloop. Voor Theo mocht het een cent kosten.

Er heerste aan de faculteit economie, waaraan mijn leerstoel verbonden was, een jonge-hondenmentaliteit. Economen overal vandaan, heel ondernemende jongens die allemaal wel de baas wilden zijn. Dat vond ik best lastig. Ik was immers gewend aan de TU Eindhoven, een oudere universiteit waar de machtsverhoudingen stabiel waren en waar dus meer rust heerste. In Maastricht werd nog veel geduwd en getrokken. Ik praatte daarom graag met de veel ervarener Theo over organisatiekundige zaken. Hij had meer

# Twee hoogleraren met chauffeur, dat was uitzonderlijk.

kijk op mensen en zei dan bijvoorbeeld: "Die en die doen er het meeste toe, en die is niet zo belangrijk."

Een en ander nam niet weg dat ik fouten maakte. Ik nam een oude bekende aan als deeltijdhoogleraar. Hij zat in Australië en wilde weer terug naar Nederland. Ik gaf hem die kans. Dat bleek geen goede keuze, want hij joeg iedereen tegen zich in het harnas, mij inclusief. Theo zei: "Misschien was je keuze niet zo handig. We moeten dit probleem op een nette manier zien op te lossen." Dat lukte overigens niet, hoe capabel Theo ook manoeuvreerde.

Toen ik jaren later in Delft doceerde kwam ik Theo weer tegen, en ook zijn zonen Hans en Arno, als studenten. Later meldde Hans zich bij mij als promovendus. Hij paart, net als zijn vader, ondernemerschap aan affiniteit met onderzoek en onderwijs. Maar promoveren en daarnaast een onderneming runnen is geen sinecure. Ik wist dus dat het wel even kon duren, maar

op een gegeven moment heb ik hem toch maar eens bij me geroepen en gezegd: "Je bent nu zes jaar bezig, misschien moeten we reëel zijn en er een punt achter zetten." Maar dat wilde hij niet. Hij heeft toen een tweede begeleider gekregen. Ik begeleidde hem inhoudelijk, de ander hielp hem met de tijdsplanning en organisatie van zijn onderzoek. Hans is een volhouder, net als zijn vader.

Ik mis de gesprekken met Theo wel eens. Gesprekken tijdens een uitgebreide lunch in Maastricht, met een glas wijn erbij. Daar genoot hij van, maar het bourgondische leven zit hem niet echt in het bloed. Eerder een aangeboren soberheid. Theo is behoudender dan ik: geen gekke dingen doen, niet uit de band springen. Dat viel mij als echte Limburger wel op. Hij is overigens niet zuinig; hij liet altijd aan mij over waar we gingen eten. Zijn zoon Hans heeft duidelijk meer bourgondisch talent. Ik vermoed dat Theo daar wel een beetje jaloers op is.'



Gert-Jan de **Kruyff**

Dat luxueuze leventje  
wilde ik eigenlijk niet.  
Ik wilde mijn krachten  
ontwikkelen.

Een tengere oude heer scharrelt tussen de reusachtige eiken en beuken in zijn tuin. Een druk op de knop en de bladblazer verbreekt de stilte in Bosch en Duin. Gert-Jan de Kruyff (78) blaast zijn tuin van 1600 vierkante meter iedere week. Als de blazer zwijgt, verschijnen er eekhoorns en soms een ree. Binnen in zijn bosvilla klinkt tot in het kleinste kamertje volcontinu klassieke muziek via een ooit revolutionair systeem van onzichtbare speakers. Regelmatig zitten Theo Mulder en zijn vrouw Tiny hier te bridgen met het echtpaar De Kruyff. Ze gaan geregeld met hun vieren op cruise. ‘Als we een stad bezoeken, gaan Tiny en ik graag naar een museum of een shopping mall. Mijn vrouw en Theo gaan dan op een bankje zitten kletsen tot we klaar zijn. Winkelen interesseert ze helemaal niets.’

Gert-Jan kan niet genoeg benadrukken dat hij een ‘typische alfa’ is en zo beschouwd altijd een beetje een buitenbeentje is geweest tussen al die ‘Willy Wortels’ in de IT-business. En daar genoot hij van, vooral als hij een technisch gezelschap kon verrassen met een opmerking die bewees dat hij tussen neus en lippen aardig wat bètakennis had opgedaan.

Tk begon in de jaren zestig als verkoper bij Paragon, een Brits-Amerikaans bedrijf in apparaten voor administratief werk die qua naamgeving meer aan martelwerktuigen deden denken: *guillotine forms detachers, bursters en decollaters*. Het was de tijd van tabelleermachines: grote kasten die werden gebruikt om kettingformulieren met carbondoorslag uit te draaien. We verkochten ook apparaten voor de nabewerking van kettingformulieren. Die haalden het carbonpapier eraf en ook de stroken met de gaatjes voor de *pinfeeders*. Ik heb in die tijd kennisgemaakt met programmeertalen. Mijn baan was niet veeleisend en ik verdiende aardig, maar ik besepte al snel dat ik me op zeer jeugdige leeftijd aan het verwennen was. Op vakantie naar Tenerife of Gran Canaria en een mooi banksaldo. “Wat voor auto wil je, dan koop ik die”, zei ik tegen mijn vrouw, en de volgende week stond ie voor de deur te glimmen. Dat luxueuze leventje wilde ik eigenlijk niet. Ik wilde mijn krachten ontwikkelen.



Burroughs, in die dagen de grote concurrent van IBM, benaderde mij op een gegeven moment om me als branchemanager te verdiepen in de techniek. Dat lag me beter dan ik van tevoren had gedacht. Ik kon na verloop van tijd aardig meepraten met de techneuten. In 1975 stapte ik over naar Digital Equipment. Een veel vriendelijker bedrijf dan Burroughs. “Be nice to each other” was het adagium daar, terwijl ik de harde commerciële atmosfeer van Burroughs gewend was. Dat was wennen en gaf soms wat conflicten. Zo wilde ik precies weten waarom medewerkers naar de VS wilden voor besprekingen of wat dan ook. Ik lette gewoon op de centen, ook al was het een tijd dat de bomen tot in de hemel groeiden. Een omzetgroei van 30 procent was heel normaal. Ik kreeg een uitnodiging voor een receptie van ons bedrijf in Boston. Ik zei tegen mijn mensen: “Koop maar twee flessen korenwijn en stuur ze op. Ik ga daar niet heen voor alleen een handje en een glaasje.” *Social events* waren destijds in de IT-sector niet zo belangrijk als nu. Ik kreeg op een gegeven moment een hoge functie aangeboden binnen het concern in Genève. Ik heb ervoor bedankt, want ik vond dat ik mijn gezin als workaholic al genoeg op de proef had gesteld. Ik zat zelden met mijn kinderen aan het avondmaal. Dat was niet goed. Ik werd commercieel directeur in 1979, het jaar waarin mijn vrouw besloot om informatica te gaan studeren. Ze was een van de eerste vrouwen in Nederland. Na drie

maanden wist ze meer van IT dan ik. Tot op de dag van vandaag kan zij heel geanimeerd met Theo babbelen over die voor mij vreemde wereld.

Bij mij raakte de batterij een beetje op: ik kwam niet meer in mijn kracht bij Digital. Het bedrijf kon niet goed onderscheid maken tussen betrouwbare jongens en cowboys met de mentaliteit van autoverkopers. Dat was vooral een zwak punt als het om de keuze van wederverkopers ging, de zogenaamde *original equipment manufacturers*. Er begonnen steeds meer klachten binnen te komen. Een van de wederverkopers was Minihouse, met Theo aan het roer.

De fusie van Minihouse met Multifunction tot het bedrijf Multihouse heeft niet het beoogde succes gehad. Het was een faux pas. Een meneer van Multifunction bleek niet zuiver op de graat. Een roverhoofdman, een charmante boef die met ordners schoof in zijn huis in Baarle-Nassau en met een grap en een grol dingen deed die niet deugden. Hij had een systeem verkocht aan de Femis Bank, de bank die later in het nieuws kwam toen die erg veel zwart kapitaal bleek te beheren. Die bank had niet betaald voor het systeem en de meneer waarover ik het nu heb, vond het een goed idee om verhaal te gaan halen. Of beter gezegd: eigenhandig de bank binnen

te wandelen, het personeel wijs te maken dat hij even apparatuur moest checken om vervolgens een computer in zijn auto te laden met daarop de gegevens van alle rekeninghouders met zwart geld. Toen waren natuurlijk de poppen aan het dansen. Het was maar een van de dingen die Multihouse in de problemen hebben gebracht.

Theo deed een beroep op mij: “Zou jij de toko willen runnen bij Multihouse? Dan ga ik in de raad van bestuur.” Ik heb daarvoor bedankt want dan zou ik moeten gaan afbreken wat Theo had opgebouwd. Theo’s bedrijven zijn heel bijzonder, omdat hij ze om personen heen bouwt. Ik ging altijd uit van de organisatie en zocht daar de mensen bij. Het gevaar van Theo’s stijl is dat persoonlijke belangen en relaties de zakelijke belangen in de weg kunnen gaan staan. Als iemand in de knel zit, wil hij hem of haar ter wille zijn. Hij heeft ontzettend veel mensen geholpen om ze in hun kracht te laten komen. Een nobele zaak, maar ook zijn grootste valkuil. Ik heb geen spootje nepotisme in me. Ik heb altijd teams gevormd met mensen die volstrekt anders waren dan ik en die ik niet per se aardig vond. Eén Gert-Jan de Kruyff is meer dan genoeg.

Enfin, ik bedankte dus voor de eer, omdat ja zeggen zou betekenen dat ik er heel veel vuil werk zou moeten gaan doen. En dat zou dan weer het einde van onze vriendschap kunnen betekenen. Theo vond het jammer dat ik het niet wilde, maar hij aanvaardde het volkomen. Hij is een logische vent, gevoelig voor argumenten. En wij zijn vrienden.

Toen ik jaren later bij Hewlett-Packard werkte, vroeg Theo me of wij niet eens wat samen zouden kunnen ondernemen. Zo is Dixbol ontstaan, een converter om Digital-programma’s om te zetten naar Unix. Unix was namelijk hard op weg om de standaardtaal te worden. Dankzij die converter kon HP de markt van Digital betreden. Het werd een succes. HP kocht Dixbol van ons voor een half miljoen. Daar is het helaas weggelegd om onder het stof te raken. HP vond de jacht op Digital niet interessant.

Ik verschil in heel veel opzichten van Theo. *Les extrêmes se touchent*. Ik: uitgesproken alfa, een prater, sterk reactief, emotioneel, snel, maak mensen graag deelgenoot van wat mij bezighoudt, ik houd van klassieke muziek. Theo houdt van schlagers en volkse meezingers, hij is een echte bèta, zuinig met woorden, stabiel, rationeel, denkt lang na voor hij iets zegt en is zelfs tegenover zijn beste vriend niet bepaald mededeelzaam als het om persoonlijke dingen gaat. Ik kwam er bij toeval en tot mijn schrik achter dat zijn broer een maand eerder was overleden. Het is geen kwade wil dat hij me dat niet vertelde. Hij komt gewoon niet op het idee. En dat blijft zo: wij zijn oude vrienden, wij zijn in een rolverdeling gegroeid en daar veranderen we niets meer aan.

Er is veel veranderd in mijn vak. Specs van systemen zijn ondergeschikt geworden in het verkoopproces. Accountmanagers moesten zich steeds meer gaan verdiepen in klanten, zich oriënteren op de bedrijven via jaarverslagen, uitingen in de pers, bezoeken aan de werkvloer et cetera. Net als bij auto’s. Het gaat er niet meer om wat er onder de motorkap zit. Het gaat erom hoe de auto rijdt. En toch ... het verbaast me dat veel bedrijven nog altijd een houding hebben van *u vraagt, wij draaien*. Als ze zich echt zouden verdiepen in hun klanten, zouden ze proactiever, initiatiefrijker zijn.

Ik heb nog een paar jaar gewerkt als *rightsizer* bij verschillende bedrijven. De laatste twee jaar bij PinkRoccade, als commercieel directeur. Mijn vrouw was doodsbenuwd dat me iets zou overkomen, want ik werkte harder dan ooit, terwijl ik de 65 al was gepasseerd. Ik heb er heel gedecideerd een punt achter gezet. Hoewel ... mijn vrouw zegt wel eens, als ik aangeef hoeveel jaar ik al niet meer werk: “Hij bedoelt dat hij er geen facturen meer voor stuurt.” Het werk verdwijnt de laatste jaren langzaam maar zeker naar de achtergrond. Mijn vrouw en ik reizen veel. Soms maken we wel drie cruises per jaar. Ik doe wat huishoudelijk werk, maai het gras, ik blaas de bladeren weg. Ik ben een bevoorrecht mens.’





# Rien Slagter

**'Het** thema van het boek past echt bij Theo. Ik denk dat hij mijn oprechtheid en rechtdoorzee stijl altijd gewaardeerd heeft, en dat is andersom ook zo, en daar heb ik heel veel van geleerd. Hij heeft aan de wieg gestaan van mijn bedrijf, door zijn investering konden we de eerste meubeltjes kopen, zeg maar. Ondernemen blijft toch het leukste dat er is, dat je zelf je beleid kunt uitstippelen, je mensen zoeken, risico nemen, maar ook niet te veel. Die balans zoeken is echt het mooie van het vak. Ik ben begonnen als natuurkundedocent, en via dat werk ben ik in de ICT gerold, dat was eigenlijk toeval. Nu ben ik CEO bij Five4U, sinds 1992 actief als distributeur van computerhardware en -software. Het had ook iets anders kunnen zijn, voor mij is het echt het ondernemen zelf. Daar heb ik altijd enorm van genoten. Je moet scherp blijven maar ook tegenslagen kunnen accepteren. Soms hebben we wel eens iets te vroeg in de markt gezet, dan komt er niet uit wat je verwacht. Dat heb je dan niet in de hand. We zijn gegroeid van een bedrijf met een omzet van 6 miljoen gulden naar 300 miljoen euro nu. Ga maar na.

Theo is denk ik net zo trots op dit bedrijf als ik, en terecht. Theo en ik zijn het eigenlijk altijd eens binnen 10 minuten. Lekker snel en direct. Dat kan ook binnen het vertrouwen dat Theo mij gaf. Als medeaandeelhouder en commissaris was hij heel bijzonder en inspirerend om mee samen te mogen werken. Hij was echt de enige binnen het bedrijf die die positie had. Meer had ik ook niet nodig. Ik heb mijn stijl van leidinggeven hier zelf ook op gebaseerd. Dat vertrouwen wordt natuurlijk af en toe beschaamd, er zijn wel eens mensen die daar misbruik van maken. Maar daar laat ik mijn werkwijze toch niet door beïnvloeden. Vasthouden aan je eigen stijl is soms niet makkelijk, maar uiteindelijk kies ik daar toch voor omdat dat het mooiste is.'

Vijftien jaar werkten ze nauw samen. Wat zij begonnen als een driemanszaakje groeide uit tot een internationale

speler van formaat. Klaas van der Heide en Theo Mulder vormden een bijzonder koppel. Theo de commerciële strateeg, Klaas het technische brein. Op het klinkerterras tegen het grote huis dat hij zelf verbouwde, zit een wat verlegen man. Achter hem strekt zich een lommerrijke tuin uit met veel rozenstruiken, een notenboom en een diep verzonken vijver. Een pauw roept om aandacht, een nazomerbriesje waait door Klaas' witte haren. Hij legt een houten kistje op tafel in de vorm van een boek. Daarin is het monogram MH uitgesneden. 'Multihouse', verduidelijkt hij. 'Het personeel had het bij een jubileum van ons bedrijf laten maken voor Theo. Vlak vóór de overhandiging realiseerden ze zich dat ze mij waren vergeten. Ze hebben toen als de bliksem een tweede exemplaar laten maken.' Hij grinnikt. 'Zo was het gewoon: Theo was het gezicht van ons bedrijf, ik was voor velen minder zichtbaar.'

Klaas (76) heeft de prehistorie van de automatisering nog meegemaakt. Hij brak zijn studie bouwkunde in 1963 af om zich in twee weken om te scholen tot programmeur van de computers die het Nederlandse bedrijf Electrologica op de markt had gebracht. Philips nam het bedrijf over en gooide eind jaren '60 de handdoek in de ring. Klaas ging werken als docent programmering bij het opleidingsinstituut NOVI in Amsterdam. Daar werkte Theo Mulder al als docent systeemanalyse. Toen NOVI in zwaar weer kwam, zeiden ze tegen elkaar: 'We moeten voor onszelf beginnen.'

In die tijd kostte een computer een vermogen. Accountants adviseerden bedrijven en instellingen bij de aanschaf, aan de hand van heel merkwaardige, dubieuze formules waarin grootheden waren opgenomen zoals woordlengte en opteltijd. Die lui hadden er natuurlijk geen greintje verstand van. Theo en ik wilden een adviesbureau oprichten om echte hulp te bieden bij de aanschaf. Ook hoogleraar economie Bert van 't Klooster participeerde. Ik schat dat wij ieder 9000 gulden aan startkapitaal inbrachten. Het was bijna niet doorgegaan. Ik geloof niet dat dit bekend is, maar toen het zover was, bleek Theo te hebben gesolliciteerd bij het Amerikaanse computerbedrijf

CDC. En hij was aangenomen. Dat vond ik niet leuk. Ik zei: "Wij hadden toch een afspraak?" Hij heeft toen bedankt voor die baan.

Het pensioenfonds voor het bakkersbedrijf bezorgde ons de eerste opdracht: software bouwen voor pensioenoverzichten en mutatieverwerking. De softwareopdrachten bleven binnenkomen. Ik geloof dat we geen enkel advies hebben uitgebracht. Maar Van 't Klooster wilde juist die adviestaak ontwikkelen en hield het voor gezien. In 1974 richtten wij tweeën Minihouse op, waarmee we inspeelden op de opkomst van de minicomputer. Nou ja, mini ... één computer bestond uit drie torentjes, elk zo groot als een flinke wasmachine. We gingen software én hardware leveren. In de begintijd hoefden we niets te doen aan werving. Het was een kwestie van telefoon opnemen, bestelling opschrijven en aan het werk. Het ging allemaal vanzelf. Er waren heel wat superlatieven op ons van toepassing. In zes jaar tijd waren we hét systeemhuis van Europa.

Theo zat veel in zijn kantoor. Ik liep heel veel rond op de werkvloer. Logisch, want ik was toch vooral de man van foutloos programmeren. Daar heeft mijn hart altijd gelegen. Theo runde de business. Theo trad naar buiten, had een auto met chauffeur, omdat hij dan achterin rustig kon doorwerken. Dat zei hij tenminste, haha. Het is natuurlijk allemaal wat minder scherp dan ik nu schets. Theo heeft ook in technisch opzicht veel in zijn mars. Hij is een uitstekende systeemanalist. En ik heb de koers van het bedrijf ook mee bepaald. Vooral als het gaat om het oprichten van een supportorganisatie. Ik heb Theo ervan moeten overtuigen dat dat nodig was, omdat de klanten een jarenlange relatie met ons aangingen. Die moeten altijd bij je terecht kunnen. Een supportorganisatie genereert geen directe inkomsten, dus Theo twijfelde. Maar hij liet zich overreden. Vanaf toen hadden we software, hardware én onderhoud in één hand. Dat was uniek. Dat pioniersgevoel, dat is altijd een belangrijke drijfveer voor mij geweest.

We zijn altijd vriendelijk voor elkaar geweest, maar nooit vrienden geworden. Ruzie hebben we werkelijk nooit gehad. Enige wrijving misschien, wrijving tussen de programmeur Klaas en de analist Theo. Ik heel precies en perfectionistisch, hij de man van de grote lijn en de globale blik. Een heel goed span samen. Toen het de verkeerde kant op ging met Multihouse, stapte Theo op, omdat hij zichzelf schuldig achtte aan de verliezen en de ontslagen. Ik heb hier nog een persbericht waarin staat dat wij beiden in goed overleg hadden besloten terug te treden. Maar in werkelijkheid had de raad van commissarissen mij gevraagd om het stokje over te nemen. Ik was altijd technisch directeur geweest en wilde geen algemeen directeur worden. Samen uit, samen thuis. Ik ben op verzoek van de raad nog wel een jaartje blijven hangen omdat het voor de buitenwereld niet goed zou staan als beide directeurs tegelijk vertrokken.

Na mijn vertrek ben ik het rustig aan gaan doen. Ja, noem het rentenieren. Maar in zekere zin ben ik nog altijd een pionier. Ik investeer het liefst in veelbelovende technische start-ups die iets volkomen nieuws in de maak hebben. Bijvoorbeeld in een bedrijfje dat robots ontwerpt voor laborantenwerk of een bedrijfje dat diagnostica en geneesmiddelen ontwikkelt op basis van DNA. Ik ben ook commissaris geweest van het bedrijf dat Henny Ballendux heeft opgericht. Hij was de eerste man die Minihouse, de voorloper van Multihouse, in dienst nam. Verschillende start-ups zijn inmiddels ter ziele gegaan. Zo gaat dat. Niets blijft, alles beweegt.'



**H**ij werkte eind jaren negentig op de directie wetgeving van het ministerie van Justitie, aanvankelijk als raadgever en daarna als plaatsvervangend juridisch adviseur. 'Daar werkten, zeg maar, de smaakmakers van de wetgeving', vertelt Ruud Leether. 'We zetten op hoog inhoudelijk niveau wetsontwerpen op papier.' Leether was van huis uit gespecialiseerd in het civiele recht, maar had zich ook verdiept in het nog nauwelijks ontgonnen terrein van het IT-recht. De gevreesde millenniumbug was een van de eerste IT-items waarover politiek en regering zich unaniem zorgen maakten. De bug toonde de kwetsbaarheid van IT en afhankelijkheid van de samenleving van IT aan. 'Een van de te beantwoorden vragen was wie er aansprakelijk kon worden gesteld als het ergens mis zou gaan. Dat bracht ook een grote juridische belangstelling op gang.' Leether werd door minister Korthals van Justitie afgevaardigd in de juridische werkgroep van het Millenniumplatform, dat onder leiding van

## R u u d L e e t h e r

# Er zijn naar aanleiding van Elias veel dingen opgepakt voor de Bühne.

voormalig Philips-topman Jan Timmer de samenleving moest mobiliseren tegen een millenniumcatastrofe. Theo Mulder werd de voorzitter van de werkgroep.

‘Ik vond het eerst een beetje bevreemdend dat Theo Mulder geen jurist was. Maar mijn bedenkingen waren bij de eerste kennismaking meteen verdwenen. Hij was een uiterst innemende, joviale man, die me snel op mijn gemak stelde. Ik geef het je te doen: een club van tien hooggeleerde heren met grote juridische reputaties voorzitten. Theo bleek dat op een heel natuurlijke wijze te kunnen. Hij pakte het heel praktisch aan: als de inzichten en meningen uiteenliepen, stuurde hij snel aan op een werkbaar compromis. Hij behoedde ons juristen voor verzanding in irrelevante details. Hij wilde tot conclusies komen die hij zelf als niet-jurist ook kon begrijpen en tilde het werk zo op een hoger niveau. De heren juristen hadden geen moeite met zijn sturende hand; hij straalde als voorzitter autoriteit uit. Er waren natuurlijk ook wel eens irritaties en stekeligheden, maar de voorzitter bleef altijd de kalmte zelf.

Timmer hebben we volgens mij maar één keer over de vloer gehad. Een indrukwekkende, enigszins intimiderende verschijning, die zijn bijnaam ‘De

Tank’ eer aandeed. Ik kan me zo voorstellen dat de regering hem daarop had uitgekozen. Inhoudelijk maakte hij op mij minder indruk.

We vergaderden meestal in het pand van de VIA-groep in Rijswijk. Daar had Theo de nieuwste digitale gadgets bij de hand. Die nam hij mee naar de vergaderingen, gewoon omdat hij van nieuwe snufjes houdt. Dat vond iedereen altijd heel interessant en Theo had er zichtbaar plezier in. Het Millenniumplatform had natuurlijk een lastige taak. Ze moesten Nederland waarschuwen en aansporen om maatregelen te treffen, en als ze die taak goed zouden volbrengen, zou de bug niet of nauwelijks opduiken. De jaarwisseling passeerde zonder calamiteiten. Op 1 januari 2000 hoorde je al meteen het verwijt: “Ze hebben ons bang gemaakt voor niets. Er is helemaal niets gebeurd.” Er zijn echter wel degelijk *hick-ups* geweest. Terugkijkend kun je stellen dat de hele millenniumoperatie toch vooral de boeken in mag als een mijlpaal voor de Nederlandse ICT, zeker ook wat betreft de juridische kant van de business. De discussies in onze werkgroep reikten veel verder dan die bug en hebben onmiskenbaar bijgedragen aan de juridische gedachtevorming en wetgeving. Ik heb later Theo nog wel eens bezig gezien als arbiter bij de Stichting Geschillenoplossing Automatisering en het Nederlands Arbitrage Instituut. Als altijd, buitengewoon praktisch en vooral oplossingsgericht.

Net als Theo’s zoon Hans verscheen ik in 2014 als deskundige voor de commissie-Elias. Bij de ondervraging van Hans zat vader Theo in de zaal. Het was natuurlijk ook niet niks, verschijnen voor zo’n commissie van volksvertegenwoordigers belast met een heel belangrijke taak. Ik sta wel eens op het podium als zanger van klassiek repertoire, soms zelfs in mijn eentje met romantische liederen. Dat blijf ik toch wel iets enerverender vinden dan mijn verschijning voor die commissie.

Waarom ze mij wilden horen? Ik heb als adviseur veel projecten meegemaakt, en een aanzienlijk deel zien mislukken. Meestal omdat er niet geluisterd

werd naar wijze raad van diverse medewerkers. En dus ging men, kritische geluiden ten spijt, gewoon door en verdienden leveranciers goud geld. Mijn uitspraak voor de commissie ‘Niet alle mislukkingen voor de overheid waren ook mislukkingen voor de markt’ kwam dan ook niet uit de lucht vallen. Mijn stelling dat de interne ambtelijke informatieverstrekking over IT-projecten aan de verantwoordelijke minister niet deugde, heeft veel stof doen opwaaien. Vier dagen na mijn verschijning voor de commissie kwam ik Ivo Opstelten – destijds minister van Veiligheid en Justitie – tegen in de Doelen. In de pauze van het concert zei hij tegen mij: “We are not amused.” Ik antwoordde: “Hoe bedoelt u? *Not amused* omdat u niet correct wordt geïnformeerd door uw ambtelijke top, of *not amused* omdat ik dat tegenover de commissie-Elias heb gezegd?” Ik kreeg er geen antwoord op. Het werk van die commissie was uitermate nuttig maar ik moet constateren dat het helaas niet heeft geleid tot de rigoureuze hervormingen die in de aanbevelingen stonden. Zeker, er is een instantie in het leven geroepen om complexe ICT-projecten bij de overheid te beoordelen op risico’s en slaagkansen, het BIT. Maar dat is niet zo onafhankelijk als wat Elias nodig vond. Bovendien zitten daar geen echte ICT-zwaargewichten in met specifieke kennis. Ik beschouw dat als een gemiste kans en heb grote twijfels. Er zijn naar aanleiding van Elias veel dingen opgepakt voor de Bühne. Elias heeft de moed gehad ook zijn partijgenoten Mark Rutte en Stef Blok zeer kritisch tegemoet te treden, maar hij heeft dat moeten bekopen met verlies van zijn plaats op de kandidatenlijst van de VVD.

Ik kan alleen maar hopen dat zowel de markt als de overheid alsnog het licht ziet. Dat bedrijven de professionaliteit omarmen om zo nu en dan gewoon opdrachten te weigeren. Met andere woorden, dat de markt de discipline kan opbrengen om niet langer heilloze opdrachten aan te nemen alleen maar omdat ze geld in het laatje brengen. En wat de overheid betreft: dat men zich daar bewust is welke enorme bedragen aan belastinggeld in het spel zijn, geld van u en mij. Maar erg hoopvol ben ik niet.’

# Wout Vink

**I**k herinner me vooral het gevoel van pionieren: de politie samen met Multihouse. Een vroege vorm van publiek-private samenwerking. Met ongeveer tien politiekorpsen uit heel Nederland, van Groningen tot Limburg, samen politiesoftware vanaf de bodem opzetten. Het was alsof we met zijn allen een huis aan het bouwen waren. Iedere week kwam die ploeg wel ergens in Nederland bij elkaar. Het leuke was dat we werkten met de mensen van de praktijk: agenten en hoofdagenten, die meteen konden uittesten wat wel en niet werkte en die met allerlei onverwachte, eigen suggesties kwamen.'

Het is al vijftien jaar geleden, maar het enthousiasme spreekt nog helemaal uit Wouts stem. Hij geeft een paar sprekende voorbeelden uit het politieautomatiseringswoordenboekje dat gaandeweg ontwikkeld werd: 'IVS staat voor inverzekeringsstelling, AH voor aanhouding en IB bijvoorbeeld voor inbraak. Die afkortingen hoefde je maar in te typen en de woorden rolden er vanzelf uit, een soort politiesteno. Dat zijn termen die binnen de politie iedere dag vele malen gebruikt worden en eigenlijk alleen binnen de politie hun logica kennen. Hoewel, IB of AH betekenen nu voor mij natuurlijk ook iets heel anders.' Wout Vink kan er smakelijk om lachen.





**Jim Johnson**

Ik ben eigenlijk  
best huiverig voor  
standaarden, want ze  
beperken de groei.

**‘You can’t learn to run, without running’:** Jim Johnson (69) hoeft er niet lang over te denken wat zijn levensmotto is. *Doing by learning, trial and error:* het impliceert allemaal dat je zo nu en dan op een verschrikkelijke manier valt. ‘Maar daarvoor moet je niet bang zijn. Je moet je niet laten bevangen door voorzichtigheid. De dapperheid die je nodig hebt om vooruit te komen is precies wat ik herken in Theo Mulder.’ Beiden hadden ze een vader die vuile handen maakte om zijn brood te verdienen. Jim groeide op in een middelgrote stad onder de rook van Boston, Massachusetts. Zijn vader had er een tankstation annex ‘fix and repair’. Olie verversen en banden vervangen, het snelle servicewerk. Theo Mulder groeide op in de Haagse Schilderswijk als zoon van een schoorsteenveger. Beiden werden op jonge leeftijd ingeschakeld om vader te helpen. ‘Mijn vrouw zou zeggen dat ik een workaholic ben, maar ik vind het gewoon fijn om te werken. Dat heb ik van thuis meegekregen denk ik’, zegt Johnson. ‘Ik was bovendien een erg actief kind met een korte aandachtsboog en een onstilbare nieuwsgierigheid. Mijn moeder noemde mij niet voor niets Fingers.’

Jim runde al op zijn dertiende het tankstation, als het zo uitkwam. Hij leerde er met mensen omgaan en hoe je iets moest verkopen. En hij werd er een beetje verliefd op techniek. Johnson is de oprichter van de Standish Group, een bedrijf dat een database bouwde van een overweldigende hoeveelheid data over het wel en wee van IT-projecten. En dan vooral over het wee. ‘Zo’n dertig *master judicators* houden per jaar vijfduizend cases tegen het licht, een willekeurige greep uit alle IT-projecten in de States. Zij beschrijven die projecten in geanonimiseerde rapporten. In de dertig jaar dat Standish bestaat, zijn er zo’n vijftigduizend projecten uitgeplozen.’

Begin jaren negentig leerde hij Theo en zijn zonen kennen als klant van Standish. Zij kochten regelmatig rapporten. Jim raakte aan de praat met Theo en Hans, telefonisch, en het klikte meteen. ‘We hadden verschillende interessante discussies.’ Anno 2017 zijn de banden hechter dan ooit: Hans Mulder is met Jim Johnson aan een nieuw avontuur begonnen.



‘Theo en ik zijn allebei gestart bij Digital en allebei opgegroeid in een voortdurend veranderend landschap. Het zal in 2011 geweest zijn dat Theo mij naar Nederland haalde voor een lezing. Ik begon die lezing met een vraag aan het publiek: waarom bent u hier? Er zaten daar honderden mensen en wie ik het ook vroeg, het antwoord luidde: omdat Theo mij uitgenodigd heeft. *They really like him, you know.* En ik maak eruit op dat ze veel respect voor hem hebben.

De kern van wat ik de mensen te vertellen heb is: of IT-projecten slagen of mislukken heeft niets te maken met technologie. Het draait allemaal om hoe mensen met elkaar samenwerken. Ik geloof dat het succes van een onderneming staat of valt met wat ik *emotional maturity* van organisaties noem. Daarmee bedoel ik een samenstel van soft skills: realistische verwachtingen koesteren, accepteren dat er soms dingen fout lopen, niet bang zijn voor struikelen en blaren krijgen en – last but not least – openheid van zaken. *Failure is a badge of honour*, niet iets wat je moet wegstoppen of wegpoetsen. *The ones you win, are the ones you’ll remember.* Theo is ook gestruikeld, maar hij stond weer op en ging verder. Hij beschikt over de *maturity*. Vooral bij de overheid, waar nog te veel IT-projecten spaak lopen, zie ik een gebrek aan *maturity*.

Ken Ohlsen, een van de oprichters van Digital Equipment Corporation, is een van mijn helden. Een integere ondernemer met sterke empathie, voor zowel zijn eigen mensen als zijn klanten. Maar allerm minst een honingbeer, want hij kon echt bijzonder stevig optreden en deinsde niet terug voor drastische maatregelen. Empathie, een zekere hardheid én openheid: de eigenschappen die de beste ondernemers in zichzelf verenigen. Vandaag de dag is het overigens beduidend moeilijker om niet open te zijn als ondernemer dan vroeger. Liegen is moeilijker omdat er zoveel informatie voorhanden is uit allerlei hoeken, dat anderen je er snel op zullen betrappen en het zullen afstraffen.

De groeiende informatierijkdom is vaak een zegen, maar eerlijk gezegd heeft onze database precies het tegenovergestelde effect gehad op de kwaliteit van IT-projecten. Analyses van de data hebben standaarden opgeleverd en ik ben eigenlijk tamelijk huiverig voor standaarden, want ze beperken de groei. De reflex om structuren te gaan bouwen, vergroot welbeschouwd juist de kans dat een IT-project spaak loopt. Structuren in de vorm van managementtools, technische specificaties, regels op het gebied van governance, nauw omschreven professionele vereisten, noem maar op. Een heleboel flauwekul. We hebben met de beste bedoelingen structuren gebouwd die projecten vooral logger, trager, duurder en tijdrovender maakten. Structuren waarin niemand het meer aandurft om knopen door te hakken. Structuren waaraan mensen hun baan te danken hebben. De faalkans is in feite alleen maar groter geworden.

Maar ik blijf optimistisch. Mijn vader probeerde altijd van alles uit. Als iets niet zus ging, probeerde hij het zo. Ik leerde van hem te dromen, over kansen en mogelijkheden. Ik droom nog steeds en Theo ook. Theo was nooit bang voor de toekomst, hij omarmde de toekomst. Ik kan me haast niet voorstellen dat hij zijn 75ste verjaardag viert, want hij is nog zo’n jonge denker. Ook van mij zeggen ze dat ik in de toekomst leef. *We’re still out to change the world.* Ik ga nu met Hans weer iets nieuws proberen. De Standish Group en Antwerp Management School ontsluiten de database voor docenten, wetenschappers en studenten en stellen een academisch programma op om de database te updaten en uit te breiden.

Ik ben niet bang voor de toekomst. *We ain’t seen nothing yet!* Vooral op het gebied van welvaart en welzijn gaat er heel veel gebeuren. Technologie heeft gewone mensen meer invloed gegeven. Politici moeten zichzelf opnieuw uitvinden, moeten zich anders gaan verhouden tot de mensen. We leven in een heel rijke wereld, maar de rijkdom is te veel geconcentreerd. Technologie kan helpen om die rijkdom te verdelen. Let op mijn woorden: *technology is going to be the power to the people.*



Op de eerste plaats komt het werk, daarna al het andere. 'Ik werk heel veel, zonder stress, met heel veel plezier en toestemming van mijn vrouw', aldus Abdon de Kousemaeker (58). Hij was pas negentien toen hij bij een verzekeraar ging werken. Hij wilde graag de automatisering in, een sector die toen nog iets magisch had. 'Automatisering is niks voor jou, ook al heb je een wiskundeknobbel', zei de verzekeraar. 'Maar je mag wel polissen controleren.' Dat was het vertrekpunt voor zijn lange ICT-carrière. Bijna veertig jaar werkt hij nu in de sector, en hij zou daar graag nog eens veertig jaar aan vast willen knopen.

'Ik zei tegen mijn chef: "Polissen controleren? Dat lijkt me niks, maar oké, dan ben ik in ieder geval vast binnen." Binnen een jaar had ik een cursus programmeren met een tien gehaald en was ik een halve Tita Tovenaar op de Digital-console. Ik kon alsnog aan de slag op de automatiseringsafdeling. Het was een ontzettend gepiel om formuleren in die machine te stoppen. Mijn collega's namen genoeg met cijfertjes die niet recht in de hokjes stonden, maar dit fanatieke mannetje kon dat niet hebben. Ik gooide het spul weg en deed het over, maar dan netjes. Bij mijn functioneringsge-

Abdon

De

Kousemaeker

Dan is er nog maar één ding dat ik hier teken: mijn ontslagbrief.

sprek kreeg ik te horen dat dat oncollegiaal was, en dat ik daarom minder loonsverhoging kreeg dan zij. Ik vond dat lulkoek en weigerde ervoor te tekenen. Ik zei: "Dan is er nog maar één ding dat ik hier teken: mijn ontslagbrief." Hoog spel natuurlijk, maar kort daarop las ik een advertentie voor een junior programmeur bij klimaatbeheersingsbedrijf ITHO. Bij mijn sollicitatiegesprek zat ook ene Th.J. Mulder. Hij was de leverancier van de software aan ITHO. Die software moest ik samen met Minihouse op maat maken voor ITHO. Ik kreeg de baan en was binnen vier jaar baas van de automatiseringsafdeling bij ITHO. Na vier jaar had ik het wel gezien. En wat ik hoopte, gebeurde: ik werd door Minihouse gepolst om voor hen te komen werken! Het was een geweldige tijd. Minihouse was nog niet heel groot, enkele tientallen werknemers. We hadden op de gang zo'n ding op een standaard staan om nummertjes te trekken, voor de grap. De minicomputers waren niet aan te slepen. Op die flow groeide Minihouse als een tierelier. Er kwam een joint venture met Unisys, waarvoor ik ging werken. Maar de directeur daar bleek een enorme eikel. Hij knoeide met cijfers en geld. Ik ben toen toch maar eens naar Theo gegaan om het een en ander te melden. De man werd ontslagen en Theo probeerde te redden wat er te redden viel. We hebben dag en nacht gewerkt. Dat doe ik nog steeds. Als ik om half vier 's nachts een mailtje verstuurt, is Theo de enige die reageert. Maar het bleef moeizaam met Unisys. Eind '86 ging het fout met Theo's bedrijf, dat toen Multihouse heette. Hij weet het zelf niet meer, maar ik weet nog goed dat

hij mij op de gang de huid vol schold, alsof de joint venture de oorzaak van alles was. Pertinent onjuist, maar ik had begrip voor zijn enorme stress op dat moment. Het was lange tijd over en uit tussen mij en Theo. Na het overlijden van mijn vader miste ik een sparringpartner. Ik belde Theo. "Kom maar langs", zei hij. Hij hielp me met mijn eigen bedrijf Morrow, ook een systeemhuis. Theo heeft iets vaderlijks. Generuus, aimabel, maar soms ook een ontzettende etter. Een aantal avonturen later, toen ik de vijftig was gepasseerd, merkte ik dat ik moeilijk meer aan de slag kwam: te duur, te oud. Ik klopte weer aan bij Theo. Of hij iets voor me had. Ik zie zijn grijns nog voor me: "Wat kun je?" vroeg hij. Ook dat is Theo.

Hij zorgde ervoor dat ik als getuige-deskundige aan de slag kon bij een aantal rechtszaken. En in 2004 vroeg hij me om het bedrijf Inventive van zijn zoon Arno een commerciële boost te geven. Ik werd er commercieel directeur en het bedrijf bloeide. We hebben zelfs feestgevierd in De Kuip. Maar ik heb wat dingetjes verkondigd die tegen het zere been van Arno waren. Ik zei bijvoorbeeld dat we een bepaald product voor zzp'ers veel te goedkoop verkochten en dat we er maar beter mee konden stoppen. Arno zei: "Ik wil plezierig blijven werken." Ik zei: "O, ik dacht dat je wilde groeien." Het boterde niet meer. Ik vond dat ik moest gaan, nieuwe avonturen tegemoet. Ik ben nog steeds ICT-ondernemer. Net als Theo kan ik niet stilzitten. Die werkt nog steeds. Ik zal ook nooit stoppen, dat weet ik zeker.'



# Aad van der Niet

**‘Innovatie en luiheid gaan eigenlijk hand in hand. Je moet niet steeds harder willen werken. Als je hard werkt, doe je eigenlijk iets verkeerd. Dan wordt het tijd om weer eens op de bank te gaan zitten en erover na te denken of je ook slimmer kunt werken. Mijn passie is ontwikkelen. Zoeken naar nieuwe, slimme oplossingen, het onmogelijke mogelijk maken. En samen met anderen daar een succes van maken.**

Een voorbeeld is EXIN, het exameninstituut voor informatica. Toen ik daar kwam, werden de examens afgenomen in grote hallen waar bij wijze van spreken de koeien net uitgejaagd waren. Dat was heel massaal. Honderden vrijwilligers en invalkrachten hielpen mee om de boel in goede banen te leiden. Binnen de digitale revolutie konden we dat veranderen. Samen met Theo hebben we daar gereedschappen voor ontwikkeld zodat mensen voor een examen konden reserveren zoals je ook een vliegtuigstoel reserveert. Zo konden het hele jaar door examens worden afgenomen. We konden toen ook inspelen op de golven van studenten die bij periodes opleidingen volgden. Dat vergde wel een heel andere manier van werken natuurlijk.

Ik blijf gedreven door deze manier van vernieuwend werken. Ik ben penningmeester bij een amateurvoetbalvereniging in Noordwijk. Binnen die voetbalclub bijvoorbeeld zijn we bezig trainingen te ontwikkelen op basis van eigen trainingsdata. Grote professionele clubs hebben daarvoor natuurlijk tools ontwikkeld maar die kunnen wij in Noordwijk niet betalen. We ontwikkelen dat zelf, samen met een aantal wetenschappers van ESA/ESTEC, hier in Noordwijk, en de Universiteit van Amsterdam. Heel leuk en ook hier zie je dat hard werken niet altijd loont. Wij proberen er nu over na te denken hoe je op basis van slim verwerkte data een manier kunt vinden om slimmer te trainen. Als je alleen maar meer en zwaarder traint, krijg je vooral meer blessures.’



# Yuri Bobbert

**Y**uri Bobbert (43) werd pas op latere leeftijd *master of informatics*. Hij kreeg les van Theo Mulders jongste zoon Hans, die het vak *enterprise engineering* doceerde. Bobbert is de oprichter van het bedrijf B-Able, gespecialiseerd in het beschermen van de integriteit en vertrouwelijkheid van data. Booming business, maar Bobbert deed zijn bedrijf drie jaar geleden van de hand aan concurrent DPA, om in dienst te treden bij het UWV, waarvoor zijn bedrijf al veel werk had verricht. Al gauw stapte hij over naar de Nationale-Nederlanden Group, waar hij zijn werk als *chief information security officer* combineert met wetenschap: Bobbert doet momenteel promotieonderzoek naar doorlichting van bedrijven op cyberonveiligheid. En weer is Hans Mulder zijn tutor.

De talloze incidenten waarbij data openbaar werden die niet voor iedereen bedoeld zijn, of netwerken tijdelijk ontoegankelijk werden die juist volcontinu bereikbaar moeten zijn, hebben het belang van Bobberts vakgebied pijnlijk duidelijk gemaakt. 'Ik denk dat DigiNotarHack, de Sony Hack en Wikileaks een nieuwe tijd hebben ingeluid voor de IT. Zij verloor met deze incidenten definitief haar onschuld.' De IT en de kansen om haar te verzilveren in een business zijn nog altijd onstuitbaar, maar de jubeljaren van de opmars van pioniers als Theo Mulder zijn vervlogen. Het optimisme van toen komt nu over als argeloos, een blijk van onwetendheid. Het enthousiasme is er nog altijd, maar het wordt een beetje ontstemd door de sonore bromtoon van wereldwijde gevoelens van onveiligheid.

'Toen ik nog mijn eigen bedrijf had en mijn licht wilde opsteken bij ervaren ondernemers, vroeg ik Hans of ik eens mocht komen praten. Hij zei: "Je moet dan eigenlijk mijn vader hebben." Theo Mulder bleek een heel vaderlijke man. Omdat hij zo bescheiden en vriendelijk bleek, steeg hij alleen nog maar verder in mijn achting. Ik zat daar toch echt als een broekie bij een grote meneer op bezoek. Een meneer die niet snel van zijn stuk gebracht is.

Hans verbindt mensen, is diplomatiek en een schaker. Ik bedoel iemand die niet impulsief handelt, maar de tijd neemt om na te denken over de lange

# We hebben een beetje een puinhoop gemaakt van het internet.

termijn. Hij kijkt de zaak aan, probeert spiritueel te syncen. Precies zijn vader.

Mijn dissertatie is eigenlijk de vervolmaking van de software die ik jaren geleden heb ontwikkeld. De zogenaamde Securimeter is een tool die kan meten hoe het gesteld is met het beveiligingsniveau van een bedrijsvennetwerk. Dat is heel erg nodig, want de risico's worden steeds groter. De samenleving is kwetsbaarder dan ooit, omdat er inmiddels zo ontzettend veel apparatuur aangesloten is op internet. Niet alleen horloges, koelkasten, pratende poppen en lantaarnpalen, maar ook bruggen, gemalen, drones en medische implantaten. In de tijd van de millenniumbug werden zogenaamde kwetsbare sectoren aangewezen die extra aandacht verdienen. Dat was twintig jaar geleden. Anno 2017 staan er weer een aantal sectoren als kwetsbaar te boek, waaronder de financiële sector en infrastructuur.

Het *Internet of Things* groeit als kool. Onder meer dankzij het feit dat er veel goedkope, simpele software op de markt is, die gretig aftrek vindt. Simpel in de zin van: op basis van eenvoudige code, met heel veel zwakke plekken. Wat we in feite nodig hebben, is een heel goede grammaticachecker. Wie code schrijft, hoeft deze er alleen maar even doorheen te halen en - floep - daar verschijnen de zwakke plekken. En nog beter is natuurlijk dat er bij de schrijvers continu een checker aanstaat, zoals de spellingchecker in Word.

Maar dat is nog niet alles. In de opleiding van programmeurs moet het vak 'schone code schrijven' worden geïntroduceerd. Het is nu nog zo dat ze leren schrijven zonder zich te bekommeren over zwakke plekken. Die duiken wel op in de praktijk, zo is de algemene houding. Onderwijs is een verbindende factor tussen Theo Mulder en mij. Ik ben lector aan HBO Novi, Theo was dat ook ooit. En ik heb van hem de voorzittershamer overgenomen bij de Raad van Advies van de LOI. Dat instituut heeft sinds kort een opleiding tot *software developer*. Drie keer raden welk vak daarin centraal staat... juist: schone code schrijven.

Als de IT-sector het over *security by design* heeft, moet ze eens goed kijken naar andere branches. Naar Volvo bijvoorbeeld. Dat bedrijf heeft gezegd: 'wij gaan ervoor zorgen dat er per 2020 geen dodelijke verkeersslachtoffers meer vallen in of om een auto die door ons is geproduceerd.' Amazon heeft security nu een plek gegeven in haar mission statement. En een paar grote systeemhuizen volgen nu. Wat meer Volvo in de IT is echt wel nodig. Op een realistische manier natuurlijk: het zou boud zijn om te zeggen als CISO: "Nationale-Nederlanden zal vanaf 2020 nooit meer ten prooi vallen aan hackers."

Cyberveiligheid is gelukkig een hot item geworden, maar ik denk niet dat je mensen die zich hierin gespecialiseerd hebben als spekkopers kunt beschouwen. Er wordt vooralsnog niet veel geprocedeerd naar aanleiding van



software die niet deugt qua veiligheid. Veel leveranciers weten claims bij voorbaat uit te sluiten in hun verkoopvoorwaarden. Maar dat kan natuurlijk niet zo blijven. Ik voorzie dat ngo's druk zullen gaan uitoefenen op de markt. Het gaat ernaartoe dat producten bug-free worden geleverd en dat providers schoon internet leveren. Vergelijk het met de waterkwaliteit: die is anno 2017 heel goed, maar er is ook een tijd geweest dat het al mooi was dat er überhaupt voldoende water werd geleverd. De kwaliteitszorg loopt altijd wat achter.

Japan loopt hierin juist voorop, met het *Cyber Clear Center*, een privaat-publieke onderneming waarin de overheid en internetproviders - die samen 90% van de Japanse gebruikers bedienen - hun krachten hebben gebundeld. Dit CCC analyseert, test en ontwikkelt gemeenschappelijke standaarden voor een schoon internet. De TU Delft is gelukkig nu ook bezig met dergelijke standaarden.

We hebben een beetje een puinhoop gemaakt van het internet. Er liggen geen goede ontwerpprincipes aan ten grondslag en het staat open voor onbetrouwbare gebruikers. Ik vind dat de overheid de plicht heeft om dit te reguleren, omwille van de veiligheid. Dat doet ze toch ook als het gaat om het wegennet?

Ik verdiep me nu vooral in dingen die ik interessant vind, maar beschouw mezelf nog altijd als ondernemer. Okay, ik houd me niet meer bezig met de *hardcore commercial business*. Vergroten van kennis en kennismanagement, daaruit bestaat mijn ondernemerschap. Theo heeft ondernemerschap, wetenschap en onderwijs ook weten te combineren. En voor mijn promotor geldt hetzelfde. Dat verklaart de klik die ik met Theo en Hans heb. Dat soort mensen is niet zo dik gezaaid in de IT. Die vinden elkaar bij toeval en blijven elkaar dan opzoeken, omdat dat altijd weer nieuwe inzichten en ideeën oplevert.'

# Tampa, Florida.

# Jan Poort

Buiten is het 34 graden en erg vochtig. De zon bleekt het *spanish moss* dat in slome grijze slierten van de bomen hangt. In de woonkamer van de *all-American* woning, in een *gated community*, omringd door de *roughs* en de strak geschoren *greens* van een golfbaan, is het 15 graden koeler. Jan Poort, een echte heer met een stem als een klok, woont al jaren in Florida. Golfen doet hij overigens nooit. Hij heeft heel wat voetstappen liggen in de ICT-wereld: Digital Equipment, Unisys, HP.

Hij had kapitein willen worden, maar zijn ogen bleken bij herkeuring achteruitgegaan te zijn. ‘Ze hadden kennelijk vrees dat ik de kust niet meer kon zien.’ Een afgeronde opleiding aan de hogere zeevaartschool op je cv bleek voor een nautische opleiding niet echt een pre, kwam hij later achter. Reden om er niet mee te koop te lopen. De opleiding was er wel een waar je zelfstandig en ordentelijk moest zijn, wilde je die overleven. ‘Ik had daar geen moeite mee, bij mij is dat aangeboren.’

Jan (1944) kwam als dienstplichtige in een magazijn te werken, waar het hem opviel dat er geen systeem was om precies te weten wat er wel en niet voorradig was. Na zijn dienstitijd ging hij naar een van de eerste hogescholen voor informatica, AMBI, in een tijd dat een computer nog niet in een gemiddelde huiskamer paste. ‘Ik begreep dat hier een heel nieuw vakgebied ging ontstaan.’

Via zijn eerste baan, programmeur bij Centraal Beheer, kwam hij bij Veenman terecht, als systeemanalist van Nixdorf-computers (vervangers van boekhoud- en factuureermachines), die wel 50.000 tot 100.000 gulden kostten, de prijs van een vrachtwagen. Via die route belandde hij bij Philips in de verkoop van officecomputers. Dat lag hem goed. ‘Verkopen is leuk, het is competitie, het is het winnen, het is een sport. Je kunt er niet in sjoemelen. En de verkoop van computers was nieuw, uitdagend, groots.’

‘Het was 1975. Digital Equipment, fabrikant van minicomputers, had me voorgedragen bij Ahrend, met wie het bedrijf net een groot contract had afgesloten. Ahrend had eigenlijk geen idee wat ze in huis had gehaald qua nieuwe technologie. Er moest namelijk software ontwikkeld worden en dát wilde Ahrend niet, dus ik had een probleem. Een oud-collega zei: “Je moet eens met Theo Mulder gaan praten.” Hij had toen het nog piepkleine bedrijf Infohouse, opgericht met Klaas van der Heide. Vijf medewerkers en een klein kantoor in een Delfts winkelcentrum, naast een Chinees restaurant. Het klikte. Het idee voor een joint venture tussen Ahrend en Infohouse ontstond. Ahrend haakte op het laatste moment af en Theo besloot om het project zonder Ahrend op te zetten: Minihouse was geboren.

Theo zat overal bovenop: boekhouding, facturering, personeelsadministratie, en ik sluit niet uit dat hij zelf het kantoor stofzuigde. Het ging hem allemaal heel gemakkelijk af. Een heel ordentelijk persoon ook, dat hebben wij met elkaar gemeen. “Oom Jan houdt niet van kruimels in zijn auto”, zei een nichtje een keer over mij, en zo is het precies. En Theo was altijd ernstig en beheerst. Maar ook aimabel, een zeldzame combinatie.

Ik ben ervan overtuigd dat de meeste bedrijven toevallig ontstaan, Minihouse ook. Mensen en omstandigheden ontmoeten elkaar en dan wordt het wat of niet. Net als een carrière. Ik had geen carrièreplan, je loopt ergens tegenaan en je grijpt een kans. Sterker nog, iedereen die zegt dat-ie z’n carrière wel heeft gepland, spreekt de waarheid niet.

Ik heb Theo nooit op roekeloosheid kunnen betrappen. Nou ja, één keer misschien. We moesten naar Groningen, voor een van onze eerste grote orders. Ik denk dat het in 1976 was. Theo zei: “Weet je wat, we nemen het vliegtuig.” We hadden met de klant afgesproken in het restaurant van vliegveld Eelde. Maar die kwam maar niet opdagen. Na enig heen en weer bellen kregen we de klant aan de lijn. Die vroeg of we naar buiten wilden

gaan om te kijken wat er op het gebouw stond. Het bleek vliegveld Twente. We hebben enorm gelachen natuurlijk, want we waren in het verkeerde vliegtuig gestapt.

Mijn kwaliteit lag en ligt in de verkoop, de communicatie, de marketing. Dat vind ik leuk. Het overtuigen. Niet met verhalen over techniek, maar over wat je er nou eigenlijk voor terugkrijgt. Later als general manager heb ik altijd een sterke financiële man naast me willen hebben, ik ken mijn zwakte. Op een gegeven moment groeide Minihouse zo snel dat er een kapitaalinjectie nodig was. Toen heeft Theo het naar de beurs gebracht in Londen. Een weloverwogen stap. Minihouse nam daarna een branchegenoot over en werd Multihouse. Dat pakte helaas verkeerd uit. Er bleken te veel lijken in de kast. Theo moest na één jaar verlies het veld ruimen. Hij werd geofferd, als je het mij vraagt. Ik word wel gekenschetst als hard, dit was ronduit onbehoorlijk. Theo is daar emotioneel toch wel heel knap mee omgegaan, daar heb ik buitengewoon veel bewondering voor.

Ik heb Theo nooit in paniek gezien, of kwaad, of onredelijk. Hij laat emoties heel beheerst en klein zien. En hij was en is altijd ernstig en aandachtig. Ik ken zijn beide zoons. Hans lijkt in veel opzichten op zijn vader. Een echte doener én een wetenschapper. Arno is een uitstekende manager en weer spiegelt de meer introverte kant van zijn vader. Wat Theo na Multihouse nog bereikt heeft, is fenomenaal. Met de opzet van de distributie van Apple-producten en daarnaast zijn wetenschappelijke carrière als buitengewoon hoogleraar in Maastricht heeft hij nog bergen werk verzet. Theo is een heel realistische man ook. Hij accepteert de vergankelijkheid als gegeven. Multihouse is niet meer, Digital is niet meer, Philips is verdwenen uit de ICT-markt, Yahoo is ons onlangs ontvallen. *Sic transit gloria mundi*, of, zoals Theo het zou zeggen: het is historie.’

# Hans van Nieuwkerk

‘Mijn leidraad in het onderwijs stamt al uit de tijd van Socrates: het gaat om de combinatie van kennis - inzicht - vaardigheden. Daar let ik op. Een andere graadmeter voor mij is de maatschappij zelf. Nederland zit economisch in de top tien als het gaat om welvaart en welzijn. Goed onderwijs en goed bestuur zijn ijzeren randvoorwaarden voor het goed functioneren van een samenleving. Dat zie je ook als je internationaal kijkt naar landen om ons heen, maar bijvoorbeeld ook bij landen in Afrika. Dat Nederland het heel goed doet is voor mij als onderwijsman dan een zeer geruststellende gedachte.

Wij zitten er met het MBO-onderwijs, dat merk ik dagelijks bij MBO in Bedrijf, tussen twee krachten in: aan de ene kant de arbeidsmarkt, de echte wereld, aan de andere kant de ontwikkeling van de leerlingen. Het moeten creatieve, sterke burgers worden en geen robots binnen het bedrijfsleven. Het zoeken van die balans vind ik het meest fantastische aan het vak, want dat blijft een uitdaging. Wij moeten zorgen dat ons onderwijs aansluit terwijl we ook altijd een beetje achterlopen. Dat moet ook, anders ga je weer te veel met de waan van de dag mee.

Natuurlijk gaat er ook wel eens iets mis. We worden gelukkig wel op de huid gezeten door het vakgebied, en soms ook door ouders zelf. Ik kan daarvan een heel grappig voorbeeld geven dat hier wel erg van toepassing is. Ik kreeg ooit als directeur een boze vader aan te telefoon. Zijn zoon had examen informatica gedaan en daar een casus voor geschreven. Dat was door de docent als onvoldoende beoordeeld. Volgens de vader klopte daar niets van. En omdat hij nogal goed op de hoogte leek heb ik met hem een afspraak gemaakt. In die tijd kon je nog niet Googelen, dus ik wist eigenlijk niet wie die vader was toen ik bij Multihouse op de stoep stond. Het bleek Theo Mulder te zijn. En hij had natuurlijk gelijk, die docent had echt een fout gemaakt met de beoordeling van Hans Mulder, die bij ons studeerde.

Het was achteraf gezien een van de zeldzame keren dat ik wel blij kon zijn met zo’n blunder.

Het werd een heel levendig gesprek, dat verder reikte dan dat examen alleen. Zo ben ik in contact gekomen met Theo en Hans, wat heel vruchtbaar bleek te zijn in diverse samenwerkingen. Het best herinner ik me een bijzonder onderwijssymposium, met de toenmalige staatssecretaris Ginjaar-Maas en diverse hoogleraren, waaronder Theo uit Maastricht.’





# Wouter Schoonman

**A**nno 2017 lijkt hij de rust zelve: een man met een ernstige blik, gekleed in onopvallende vrijetijdskleren, die de tijd neemt om eerst even na te denken voordat hij iets zegt. Als jongen was hij een druk baasje. Hij vulde op zijn dertiende sigarettenautomaten bij in de Amsterdamse volksbuurt de Jordaan. Wouter Schoonman was niet te beroerd om werk aan te pakken. Als krantenjongen voor *Trouw* moest hij enorme einden fietsen, want *Trouw*-abonnees waren bepaald niet dik gezaaid in Amsterdam. Als hulpje bij een castreerkliekje ruimde hij de balletjes op. Ondernemen zat hem in het bloed, net als zijn vader, die een bloeiende drukkerij bestierde. Op school verveelde hij zich maar. Met de hakken over de sloot haalde hij zijn vwo-diploma. 'De eerste lichting van de Mammoetwet. Misschien is dat wel mijn redding geweest, want zo'n eerste lichting kan vaak rekenen op coulance.' Hij ging in navolging van zijn moeder psychologie studeren. Nog tijdens zijn studie werd hij testassistent voor sollicitanten bij de NS. Hij deed dat zo goed dat hij werd gevraagd om te onderzoeken of de gangbare testmethode voor aspirant-buschauffeurs wel hout sneed. Die klus mondde uit in zijn doctoraalscriptie.

Zijn hele leven bleef hij mensen testen. Hij beoordeelde vele duizenden mensen op hun geschiktheid voor de functie die zij ambiëren. Wouter heeft er veel geld mee kunnen maken en kon onlangs, op zijn zestigste, zonder probleem zijn lier aan de wilgen hangen. Sindsdien geen stress meer, geen druk, maar zen. Na de dood van zijn vrouw verkocht hij zijn herenhuis in Den Haag met negen kamers, zijn zesduizend boeken tellende bibliotheek ging naar de recycling en zijn auto parkeerde hij bij zijn zoon. Wouter leeft sindsdien in een eenvoudig campertje. 'De rest van mijn bezittingen zit in een 20 ft zeecontainer, ik weet niet eens waar die staat. Ik mis die spullen geen dag.'

'Make cleaning and cooking become meditation' is een van de levenswijsheden die de wand van zijn rijdende kamertje sieren, evenals een portret van zijn zenmeester, de Vietnamese monnik Thich Nhat Hahn. Naast het opstapje

Je vertrouwt iemand  
zolang er geen kwade  
bedoelingen zijn  
bewezen.

naar binnen staat een paar blankhouten klompen. Plakplaatjes op een kaart van Europa op het bijrijdersportier illustreren zijn zwervende bestaan. ‘Zelfbeschikking, onafhankelijkheid: dat is wat ik altijd heb nagestreefd. Daarom heb ik ook dienst geweigerd. Ik ben niet tegen geweld, maar wel als het in opdracht is van iemand met een streepje meer op zijn mouw. Ik kreeg bij de dienstkeuring S3, wat zoveel betekent als labiel en dus ongeschikt. Ik hoefde met andere woorden niet in dienst, maar ik wilde toch die weigeringsprocedure afmaken. Ik wilde me vrij voelen.

Begin jaren 80 ben ik voor mezelf begonnen. Ik had zoveel sollicitaties gezien dat ik het idee kreeg om een bedrijfje te beginnen voor sollicitatietrainingen. Maar dat ging de mist in, want ik wilde hard werken en mijn compagnon had vooral het zeiljacht voor ogen dat hij begeerde. Bovendien ben ik, geloof ik, te veel een eenpitter om zo nauw samen te werken. In die tijd kocht ik mijn eerste computer, een Apple II. Dat ding kon zelf niets, maar ik was gefascineerd dat het wat kon terugzeggen. Er zat een heel simpel programmaatje op dat Animals heette. Computerliefhebbers van het eerste uur zullen het zich nog wel herinneren: Animals kende maar twee dieren en door een vraag te stellen probeerde het te raden welk dier jij in je hoofd had. Bleek dat een dier te zijn dat het nog niet kende, dan vroeg het waarin dat afweek van de dieren die het wél kende. Zo schreef je spelenderwijs software om dieren te raden aan de hand van kenmerken. Ik ben iemand die altijd nieuwe combinaties probeerde te maken. Ik dacht: het Animals-programma zou ook heel goed toepasbaar kunnen zijn in mijn vakgebied. En ook: techneuten snappen niet hoe mensen in elkaar zitten, misschien kan ik de technologie menselijker maken. Bij de NS heb ik veel testen weten te automatiseren. Ik herken mezelf in Theo als het gaat om ongebruikelijke combinaties maken. Hij was de eerste die de levering van software en hardware combineerde in één systeemhuis.

Hij had problemen met de selectie van programmeurs. In die tijd werd bij wijze van spreken iedere net afgestudeerde academicus van straat getrokken om

hem of haar in drie maanden op te leiden tot programmeur. Ik wist alles van een test voor programmeurstalenten die ontwikkeld was door de VU, maar had er geen klanten voor. Ik raakte in contact met Theo. Hij zei: “Ik heb je nu nog niet nodig, want ik heb net twintig nieuwelingen aangenomen om op te leiden. Als jij nou eens die mensen test, zonder mij de uitslag te vertellen. Dan kijken we na een aantal maanden wie ongeschikt blijken te zijn en vergelijken dat met de uitslag van jouw screening.” Zo gezegd, zo gedaan. Ik vond het wel een amusante uitdaging. De gelijkenis bleek heel groot. Ik had misschien een beetje geluk, maar die test was echt wel betrouwbaar. Theo stond versteld. En zo kreeg ik mijn eerste grote klant. Zijn bedrijf groeide als kool, ik testte al gauw honderden kandidaten per jaar voor hem.

Theo is een heel soepele man, tamelijk ongebruikelijk in de sector in die tijd. Ik herinner me nog goed dat de eerste Mac op de markt kwam. Het zal 1985 geweest zijn. Ik zei tegen hem: “Zou je mij voor een deel in natura kunnen betalen? Ik wil die Fat Mac.” Hij ging akkoord. Kort daarop kwam de eerste laserprinter op de markt. Let wel: voor de prijs van 25.000 gulden. Ik ben de zoon van een drukker, en het grafische bloed kruipt waar het niet gaan kan. Ik moest en zou dat eerste printwonder hebben. Dus ik weer naar Theo, die zei: “Geen probleem, ik geef je wel wat krediet. Je krijgt die printer, dan kun je ook nog je omzet een beetje drukken voor de belasting.”

Ik ben hem nog altijd dankbaar voor het vertrouwen dat hij mij schonk, want ik werkte zelf ook op basis van vertrouwen. Je vertrouwt iemand zolang er geen kwade bedoelingen zijn bewezen. Dat had Theo ook. Ik weet nog goed dat hij zijn personeel trakteerde op een uitje naar Egypte. Ik mocht niet mee. Verdorie, ik was toch altijd loyaal, en ik was de poortwachter voor zijn bedrijf! Ik zat in de haarvaten van het bedrijf, ik kende ieder personeelslid. Ik was gepikeerd. Maar Theo had groot gelijk. Hij ziet goed welke rol iemand heeft in een onderneming. Ik was toeleverancier, punt uit. Theo had wel een merkwaardige directeursneiging. Hij sloot zich op in een kantoor met een grijs lederen bureau, waar je alleen kon komen via zijn se-





cretaresse. Dat was een mevrouw met wie je beter maar rekening kon houden. Ik mocht overigens altijd gewoon doorlopen.

Op een gegeven moment was Multihouse zo groot dat er een hoofd personeelszaken moest komen. Theo vroeg of ik dat niet wilde worden. Ik heb ervoor bedankt. Mijn onafhankelijkheid was me meer waard dan een vast inkomen. Ik denk dat Theo het stiekem wel waardeerde dat ik een vrije jongen wilde blijven. Dat is hij ook zelf altijd geweest.

De beursgang heeft Theo niet veranderd. Geen jachten, geen Porsches, geen Rolexen. Maar wel met andere investeerders 50 miljoen ophalen om de groente- en fruitgigant Disselkoen, een van zijn klanten, van de ondergang te redden. Hij is een ondernemer van het zuiverste water.

Hoe ik het precies gedaan heb weet ik niet meer, en ik begrijp het nu ook niet meer helemaal, maar ik heb naast mijn werk een proefschrift geschreven. Over computerized adaptive testing. Dat komt erop neer dat het verloop van een test wordt bepaald door de prestaties van de geteste persoon. De test past zichzelf voortdurend aan zijn niveau aan, zodat hij niet wordt lastiggevallen met te gemakkelijke of juist te moeilijke vragen. Best een pittig onderwerp, hoe ik dat kon combineren met mijn werk en waar ik de energie vandaan haalde ... Ik denk dat het de sterke drive was. Net als Theo ben ik op latere leeftijd gaan doceren. Ik werd in 2004 lector Assessment aan de Saxion Hogeschool. Nu geef ik nog zo nu en dan college aan de Hogeschool Rotterdam. Voor mij is doceren iets terugdoen voor wat ik in het bedrijfsleven heb gekregen. En ik vind het geweldig om jonge mensen te helpen bij hun ontplooiing. Ik heb Theo's beide zoons getest voor hun studies. Daar is weer dat vertrouwen. Laatst mailde een van die zoons mij of ik ook zijn kinderen wilde testen. Zo intiem kunnen zakelijke relaties dus zijn.

Mijn eigen zoon kreeg op zijn achtste zijn eerste Mac. Nu zwaait hij de scepter over een aantal IT-bedrijven. Ik praat graag met hem over wat hem bezighoudt. Maar verder heb ik de sector de rug toegekeerd. Ik ga elk half jaar een paar weken naar het klooster van mijn zenmeester in Frankrijk. Het regime is er strikt: geen alcohol, geen seks, geen drugs ... en geen online-contact. En voor de rest reis ik door oproepen, zonder reisdoel. Ik kan uren naar een zeegezicht met vuurtorentje zitten kijken aan de ruige kust van Schotland, zonder mij een moment te vervelen. En zonder enige dadendrang.'

Toetanchamon kijkt stoïcijns de werkkamer in, waar alles behalve de wanden zwart oogt, zelfs de koffiekoppen. Een lege kamer: een paar Egyptische beeldjes, een schaakspel en een prullenmand, dat is het wel zo'n beetje. Henny werkt al een tijdje niet meer. Hij leeft elke oneven maand op zijn landgoed aan de Costa Blanca en elke even maand in zijn villa in een doodstil dorpje aan de rand van de Alblasserwaard. 'Mijn vrouw en ik pendelen om onze vrienden, kinderen en familie regelmatig te kunnen zien. We leven eigenlijk twee levens. We zeggen: "we mogen weer naar Spanje" of "we moeten weer naar Nederland".'

Slank, pezig, gebruind, sandalen, korte broek, poloshirt: Ballendux (60) ziet er meer uit als een sportleraar dan als een IT-man. 'Ik heb altijd gesport. Squashen en wielrennen. Nu niet meer hoor, ik doe het rustiger aan. Ik golf.' Een opgeruimde man in een opgeruimde kamer, die de IT-sector heeft gelaten voor wat ie is. Hij beleefde samen met Theo de beginjaren van diens bedrijf, de gloriejaren en de zwarte jaren. Theo schreef op het getuigschrift dat Ballendux in 1987 meekreeg: 'Hoe kan ik alle spectaculaire zaken die we hebben meegemaakt comprimeren in een geloofwaardig geheel?' Het verhaal begint in 1976 in een zaaltje van de heao in Utrecht.

'Als heao-student liep ik stage bij Centraal Beheer, waar ik kennismakte met geautomatiseerde financiële administraties en salarisadministraties. Ik dacht: wat gek dat we daar op school niks over hebben gehoord. Het leek me wenselijk om geautomatiseerde gegevensverwerking te introduceren op het heao, dus daarover ging mijn scriptie. En daar zat hij dan, als rijksgecommitteerde bij de verdediging van mijn scriptie: Theo Mulder. Een week later kreeg ik een brief van hem, of ik misschien voor Minihouse wilde werken, een nieuw bedrijf dat standaardsoftware wilde gaan ontwikkelen voor minicomputers van Digital. Hij wilde mij in dienst nemen vanwege mijn inzicht in administratieve systemen en misschien ook omdat ik ponsbanden kon lezen. Fouten daarin kon ik met het blote oog zien en wegwerken. Dat deed je door het eerste en laatste gaatje van de reeks met de fout erin dicht

Henny, sorry, maar er gaat iets helemaal mis hier.

te plakken. Dan slaat de machine dat stukje namelijk over. Wie ponsbanden kan lezen, kan ook programmeren, moet Theo hebben gedacht. En hij had gelijk. Als jong broekie heb ik toen het administratieve systeem Farao gebouwd. Waarom we dat Farao gedoopt hebben? Ik weet het niet meer. Dat portret van Toetanchamon heb ik pas acht jaar later gekocht, op de reis naar Egypte waarop Theo zijn personeel en partners trakteerde. Acht wordt binair als 10 geschreven, dus vierden we het als het tienjarig bestaan van Minihouse. We zijn trouwens qua naamgeving voor onze producten in de sfeer van de antieke oudheid gebleven: na Farao kwamen Hannibal en Salomo, maar ook Olympos, Vesta, Papyrus en nog veel meer.

De Farao-tijd was een heel spannende tijd. Ik had al twee keer uitstel van militaire dienst gekregen, maar in mei 1978 moest ik er toch aan geloven. De onmisbaarheid voor het bedrijf ging voor Defensie niet op als reden om mij voorlopig nog met rust te laten. Als pelotonscommandant kreeg ik het bevel over twintig truckchauffeurs. Die gingen overdag in colonne leren rijden en dan zat ik duimen te draaien in de Tilburgse kazerne. Ik had aan het einde van de dag nog veel energie en dus zat ik na vijven gewoon weer te programmeren bij Theo. En in de weekenden ook. Ik had totaal geen privéleven. Dat was geen probleem, want ik taalde daar toen nog niet naar. Ik was vrij. Ook toen ik een gezin had, werkte ik veel. Net zoals Theo. Ik heb nooit ook maar één zwemles van mijn kinderen bijgewoond. Ik heb ze niet

leren fietsen. De opvoeding was eigenlijk volledig in de handen van mijn vrouw. Ik zat in een workflow waar ik niet uitkwam. Mijn vrouw had daar begrip voor. Zij heeft zelf ook bij Minihouse gewerkt. Het kwam wel voor dat ik op de vijfde dag van mijn vakantie gebeld werd: "Henny, sorry, maar er gaat iets helemaal mis hier." Dan gingen we terug, want papa moest werken. De kinderen vonden dat normaal. Ik heb qua vrije tijd veel ingehaald, want op mijn 56ste ben ik gestopt met werken.

Farao is honderden malen geïmplementeerd en uitgegroeid tot het paradepaardje van Minihouse. Het was wellicht niet, zoals dat in jargon heet, tot in de derde normaalvorm verantwoord geprogrammeerd, maar alles werkte en klanten waren tevreden. Theo vertrouwde me steeds meer bedrijfsonderdelen toe.

We verkochten zoveel minicomputers van Digital dat dat bedrijf niet meer voldoende kon leveren. In 1983 zetten we een reuzenstap door zogenaamde mixed hardware te introduceren: minicomputers op basis van het "hart" van Digital, maar met allerlei randapparatuur van andere producenten. Er werden grote hallen gehuurd voor de assemblage. Het gaf echt een kick om daar doorheen te lopen. We kregen zodoende een enorm concurrentievoordeel. Digital vond dat natuurlijk niet leuk en probeerde ons te dwarsbomen.

Henny  
Ballendux

# Het is leerzaam te zien hoe Theo wantrouwen snel kan omzetten in nieuw vertrouwen.

En toen kwam onze concurrent Multifunction om de hoek kijken als fusie-kandidaat. Door gezamenlijk gebruik te maken van onze mixed-hardware-faciliteiten werd de positie tegenover Digital versterkt. Dat was wellicht het enige positieve dat de fusie heeft teweeggebracht. Ik had al snel mijn bedenkingen bij de fusie tot de gigant Multihouse met meer dan vijfhonderd man in dienst. Ik vroeg me af: is dit het wel voor mij? Ik vreesde dat er heel veel niet-productieve energie in die fusie zou gaan zitten. Er was inderdaad veel gedoe, bijvoorbeeld over de samenvoeging van arbeidsvoorwaarden zoals de pensioenregelingen. Ik was bang dat ik door alle organisatieperikelen steeds verder van de business zou afdrijven. En de directieleden die in de Multifunction-boedel zaten ... Laat ik het zo zeggen: het waren niet mijn vrienden.

Ik kreeg gelukkig de kans om voor mezelf te beginnen. Ik startte een franchiseorganisatie waarvan de deelnemers Multihouse-software geschikt maakten voor het midden- en kleinbedrijf en deze regionaal aanboden. Theo schreef in mijn getuigschrift: “De fusie heeft (te) veel losgemaakt en ik houd het erop dat het jou heeft bewogen tot de stap om zelf een onderneming te starten.” Dat had hij dus goed gezien. Hij schreef ook: “Ik weiger te geloven dat het afgelopen zou zijn. We kunnen nog alle kanten uit.” Ik mocht de naam Minihouse voor deze franchiseformule gebruiken en hij drukte me op het hart om “goed voor die naam te zorgen”. Het bedrijf was voor 60 procent van mij en voor 40 procent van Multihouse. Het groeide als kool: binnen afzienbare tijd waren er al vijftien lokale franchisebedrijfjes aangehaakt.

Helaas, de beursprospectus van Multifunction bleek bij nader inzien een veel te zonnig beeld te hebben geschetst van het bedrijf. Er kwamen bij de fusie veel lijken uit de kast. Multihouse kwam op een zeephelling terecht. Het interne gerommel drong door tot de markt, het bedrijf kreeg een slechte naam en de koers kelderde. Theo werd gedwongen de organisatie te verlaten. Minihouse werd meegesleurd. Mijn onderneming ging bergafwaarts en

ik was machteloos. Er was op een gegeven moment geen houden meer aan. Multihouse heeft me toen uitgekocht. Ik hield er natuurlijk geen cent aan over maar was wel af van de zorgen, en ik was veel ervaring rijker. Ik heb helaas niet goed voor de naam Minihouse kunnen zorgen. In 1990 richtte ik HBSoftware op. Theo was commissaris; ik heb altijd een beroep op hem kunnen doen. Dat bedrijf heb ik in 2012 kunnen verkopen en het is nog altijd erg succesvol.

Theo is geen man van conflicten. De redelijkheid moet het altijd winnen. Vaak hadden we redelijke klanten. Die kwamen dan tevreden terug met nieuwe opdrachten als er verschillen van inzicht waren overbrugd. Het was heel leerzaam te zien hoe Theo wantrouwen snel kon omzetten in nieuw vertrouwen. Hij is een groot voorbeeld voor mij geweest in velerlei opzichten. Zo leerde hij me dat gelijk krijgen belangrijker is dan gelijk hebben. Twaalf jaar intensief samengewerkt met hem, honderden projecten met hem ondernomen, en nooit ruzie gehad met hem. Dat is bijzonder, toch? Ik herinner me nog wel één uitval van hem. Ik kreeg op een gegeven moment met mijn verkoopstaf een eigen verdieping in het chique Goudse Poort-complex. Ik heb toen wit kantoormeubilair uitgekozen, hartstikke gelikt. Theo zei er niets van. Toen ik veel later een keer iets geflikt had wat

hij commercieel onverstandig vond, stond er 's maandagsochtends een envelop op mijn bureau met zijn paraaf erop. Dat was een veeg teken. Hij gaf me in de brief de wind van voren. Onder aan de brief stond nog een nota bene: “En je bent ook nog zo eigenwijs geweest om zonder overleg die witte bureaus aan te schaffen.” Dat is typisch Theo, we kunnen er nu hartelijk om lachen.

Weet je wat het is als je met software bezig bent? Aan het eind van je werkdag is het nooit helemaal duidelijk wat je nu eigenlijk gepresteerd hebt. Je kunt het resultaat niet op een steekwagentje zetten en naar je magazijn brengen. Mijn dagen zien er nu heel anders uit. We wonen in Spanje, landelijk met een eigen bos en boomgaard met honderdvijftig fruitbomen. Daar ligt mijn hart nu. Het is heel bijzonder om je eigen sinaasappelen, citroenen, grapefruits, mandarijnen, mispels en nog veel meer soorten te zien bloeien en groeien. Aan het einde van een dag werken kan het resultaat in een mand of kist. Ik heb ook twee tuinmannen in dienst hoor. Ik doe het lichte, cosmetische werk. Als iemand een portret van mij zou willen maken, dan het liefst met een mand sinaasappelen. Ik leid nu een volstrekt ander leven dan ik tientallen jaren leidde. Theo zou nooit zo'n omschakeling kunnen maken, denk ik. Die blijft werken.'

# Arie Schinkel

**H**et Esperanto voor de bedrijfskunde, zo zou je het levenswerk van Arie Schinkel wel goed kunnen samenvatten. Ik heb de laatste vijftien jaar gezien hoe hij daaraan werkte. Arie was een fascinerende man met een fascinerende drive. Hij was al meer dan vijftig jaar geleden met zijn Universeel Systeem voor Bedrijfsvoering begonnen. In oktober 2016 gaf hij er nog een lezing over. Bij iedere lezing kwamen er weer vragen uit de zaal, die hij weer in het systeem wilde verwerken. De laatste dertig jaar, na zijn pensioen, werkte hij met dezelfde energie door. Hij heeft er tot de laatste dag van zijn leven aan gewerkt, en toen was het af. Er liggen vier delen, klaar om uit te geven. Al zijn werk is open access, zijn drive was helemaal niet commercieel. Het doel dat Arie voor ogen stond, was het tegengaan van





verspilling. Als je nu kijkt naar de iPhone bijvoorbeeld, met al die appjes, daar wordt steeds opnieuw het wiel uitgevonden. Als iedereen van hetzelfde systeem uit zou gaan, kan alles veel efficiënter. Als ik probeer te bedenken waar dat idee vandaan kwam, denk ik weleens: hij had de crisis van de jaren dertig meegemaakt, en hij vond dat het niet nodig zou hoeven te zijn om dat nog eens te laten gebeuren.'

*Deny Smeets (verbonden aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en co-auteur van publicaties over het Universeel Systeem voor Bedrijfsvoering)*

'Ik ben meer iemand van de praktijk, dus ik vond het levenswerk van mijn vader te theoretisch. Kijk nu eens naar de technologie van de iPhone, zei ik hem weleens. Wat dáár allemaal voor ontwikkeld is. Daar kon hij zich niet voor openstellen, dat vond ik jammer. Pa heeft het allemaal opgeschreven, misschien zou het wel verstandig zijn om daar een keer naar te kijken. Mijn vader was altijd aan het werk. In het weekend maakte hij echter wel tijd om dingen met zijn vier zonen te doen. Ik herinner me dat hij een systeem met ons doornam om onze spaarpotjes te beheren. Sparen, dat was belangrijk. Ons geld werd dan overzichtelijk verdeeld tussen de vier broers. En hij leerde ons ook om wekelijks onze schoenen te poetsen. Hij had een heel eigen werkritme. Iedere dag kwam hij om een uur of acht thuis, dan at hij zijn avondmaaltijd. Daarna dook hij een kwartier in de NRC en viel dan in slaap. Om een uur of elf, als het gezin naar bed ging, werd hij weer wakker en ging hij aan het werk, ik denk tot een uur of drie. Zijn Universeel Systeem kon alles, maar het kon altijd nog beter. De laatste anderhalf jaar ging ik regelmatig bij hem langs. Gewoon, om te praten. Hij had het dan druk, altijd iets toe te voegen aan zijn levenswerk. In iedere dag wist hij iets leuks te vinden, dat was het geheim van zijn vitaliteit.'

*Frank Schinkel (zoon van Arie Schinkel)*

'Het werk van mijn vader heeft heel veel potentieel, niet alleen binnen het bedrijfsleven, maar juist ook in het onderwijs. Mijn vader heeft acht jaar geleden daarvoor (op aanraden van zijn vriend Teo Hagen) de

Schinkel Foundation opgericht. Er was natuurlijk een bestuur, maar tot nu toe regelde hij eigenlijk alles zelf. Wij staan nu voor de uitdaging om zijn gedachtegoed toegankelijk te maken, het te beschermen en de ontwikkelingen en toepassingen ervan die nog zullen komen zo veel mogelijk te ondersteunen.'

*Erik Schinkel (zoon van Arie Schinkel en bestuurslid Schinkel Foundation)*

*Arie Schinkel, oud-docent van Theo Mulder, overleed in december 2016 op 95-jarige leeftijd, een maand na het maken van de foto's bij dit artikel. Hij keek uit naar de presentatie van dit boek aan Theo, maar begreep ook dat hij dat wellicht niet meer zou meemaken.*

*Teo Hagen overleed in januari 2016 op 83-jarige leeftijd. Zijn portret prijkte op de kast in de werkkamer van Arie (pagina 86).*

# N a s c h r i f t

Jonge Jongens is een boek over ondernemen, pionieren, falen, overeind komen en samenwerken. Het is tegelijk een boek ter ere van de vijfenzeventigste verjaardag van Theo Mulder. De start van Theo's avontuur in de automatisering begon in 1963, toen hij werkzaam was als rekenaar van afkoopwaardes van begrafenispolissen en door zijn werkgever, de Olveh van 1879, werd gevraagd deel uit te maken van het team dat de komst van de eerste computer moest voorbereiden.

In de afgelopen vijftig jaar ontdekte en bedacht Theo nieuwe mogelijkheden binnen en buiten de IT. Zoals Henk Ester schrijft: *‘Theo luistert en kijkt. Hij heeft niet alleen respect voor het talent dat hij ontmoet, hij geeft het ook de ruimte. Hij steelt de harten van creatieve geesten door ze als jonge honden te laten leven.’* Theo ontmoette Henk jaren geleden en hun samenwerking leidde tot vele artikelen, een diepe vriendschap en het boek *Eenvoud in complexiteit*. Een bijzonder boek dat Theo samen met ons schreef over *‘Vijftig jaar automatisering en de fascinatie voor de onbegrensde mogelijkheden van computers en hun invloed op het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappij. Maar ook de fascinatie voor de worsteling om de mystieke kracht van elektronica op een verantwoorde manier in te zetten.’*

In dit boek komen personen in beeld en aan het woord die de levensloop van Theo kruisten. Soms kort, vaak lang. Deze ontmoetingen hebben geleid tot nieuwe wegen: richting onderwijs, ondernemen of de juridische geschillenoplossing – deskundigenberichten, mediations en arbitrages. Maar ook in de richting van IT & leiderschap of het onderzoeken van de echte oorzaken waarom IT-projecten slagen of falen.

Theo's avontuur als informaticus, ondernemer, auteur en hoogleraar, inspireerde ons te kiezen voor het ondernemerschap in de IT. Zoals Theo schreef in het

boek *Eenvoud in complexiteit*: *‘Het is een bijzondere situatie wanneer twee zonen, met eigen IT-bedrijven, met elkaar en hun vader zakelijke perikelen doornemen. De zonen kunnen profiteren van de lange ervaring van de vader, maar tussen deze (menselijke) generaties bestaat soms ook een discontinuïteit, omdat er sprake is van een problematiek die splinternieuw is. Maar vaak kan de lijn gewoon worden doorgetrokken, omdat het ondernemen (in welke branche dan ook) van alle tijden is.’*

Theo sprak uit eigen ervaring als zoon in een ondernemersfamilie, want ook Theo's vader en broer waren ondernemers. Op de bedrijfswebsite schreef broer Frans: *‘In 1937 is ons bedrijf opgericht door Theo Mulder sr., die van origine loodgieter was. Aangezien er destijds ook brandstoffen door hem werden verkocht, ging hij zich tevens bezighouden met het vegen van schoorstenen. Het schoorsteenvegersbedrijf Th.J. Mulder was geboren. In 1957 kwam de zoon, Frans Mulder, in het bedrijf werken. Vervolgens heeft F.J. Mulder zijn vakdiploma's behaald om in 1979 het bedrijf alleen voort te zetten. Gezien de naamsbekendheid bleef de naam echter altijd Th.J. Mulder & Zn.’*

Als Theo in mensen gelooft, geeft hij ze de vrijheid. Zo wilden wij dat met dit boek ook doen. Jonge Jongens is geproduceerd door Ivar van Bekkum en Esther Polak, redacteur Henk Ester, journalist Cyriel van Rossum en fotograaf Herman Zonderland. Zij hebben onze verwachtingen overtroffen. Tot slot een woord van dank aan alle geïnterviewde personen, zonder hen was dit prachtige boek niet tot stand gekomen.

**Arno en Hans**

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door:

Inventive

Patrijsweg 14

2289 EX Rijswijk

[www.inventive.nl](http://www.inventive.nl)

