

komt dan bijna altijd doordat er iets is veranderd in de markt dat we niet hadden voorzien. Een voorbeeld is een zorgproduct dat ziekenhuizen helpt om patiënten te informeren en voor te bereiden op behandelingen. Ziekenhuizen hebben daardoor bijvoorbeeld minder afzeggingen van operaties. De Amerikaanse markt bewoog van een vergoedingsmodel waar per uitgevoerde procedure werd betaald naar *value based pricing*, waarin ziekenhuizen een vaste vergoeding krijgen om iemand te behandelen. Om in dat model geld te verdienen, is het essentieel om met patiënten het gesprek aan te gaan. Die verandering in de markt ging alleen niet zo snel als verwacht, waardoor het gebruik van dat product tegenviel.”

**7** Het doel voor de schuldratio, de netto schuld gedeeld door het bedrijfsresultaat, is tweeënhalft. U heeft op de balans dus ruimte om te lenen, bijvoorbeeld voor een grote overname. Zou dat een optie zijn? “De ratio van tweeënhalft is een richting. We zitten daar al jaren onder. Het stelt ons in staat om ongeveer 70 procent van de vrije kasstroom terug te geven aan aandeelhouders in de vorm van dividend en aandeleninkopen, en om ruimte te houden voor overnames. Dat is positief voor ons en voor aandeelhouders. We richten ons echt op kleinere overnames. De prijzen zijn ook heel erg hoog en zijn dat de afgelopen jaren ook geweest. Vanuit financieel perspectief willen we de discipline houden.”

**8** Een klein deel van het beloningsbeleid is gebaseerd op doelen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, zogeheten ESG-doelen. Hoe kijkt u naar het toenemende belang van die doelen voor de beloning? “Ik denk dat bedrijven een grote rol hebben te spelen in de samenleving. Dat zagen we met de coronacrisis en dat zien we



## ‘IK DENK DAT BEDRIJVEN MEER MOETEN DOEN AAN HET TEGANGAAN VAN KLIMAAT- VERANDERING’

nu weer met de oorlog in Oekraïne. Ik denk dat bedrijven ook meer moeten doen aan het tegengaan van klimaatverandering. Dat die zaken onderdeel zijn van het beloningsbeleid is daarom heel goed. Dat zorgt ervoor dat bedrijven meer doen dat alleen maar het verbeteren van de financiële resultaten.”

**9** U noemt Oekraïne. Wat voor stappen heeft u gezet naar aanleiding van de oorlog daar? “Wat betreft omzet, klanten en medewerkers zijn onze activiteiten in Rusland en Belarus heel klein. We hebben aangekondigd dat we er weg gaan, behalve met onze producten voor de zorg. We willen er namelijk wel voor zorgen dat

Russische burgers nog steeds goede zorg krijgen.”

**10** Gerelateerd aan de crisis in Rusland is cyberveiligheid. Wat doet u op dat vlak? “We zijn een technologiebedrijf en investeren al jaren in cyberveiligheid en *disaster recovery*, herstel na een ramp. Dat betekent dat we door kunnen draaien als er bijvoorbeeld een overstroming is. Het gaat om de vraag waar onze mensen dan werken en hoe we onze data beschermen. Een ander voorbeeld is een situatie waarin Microsoft een internetprobleem heeft. Hoe zorgen we dan dat klanten onze producten kunnen blijven gebruiken? We bouwen dus extra capaciteit in