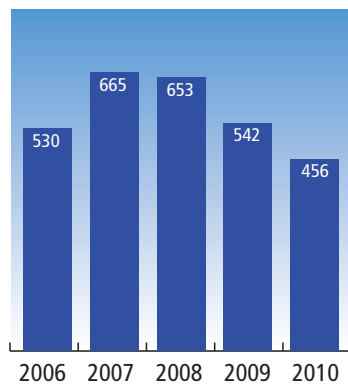
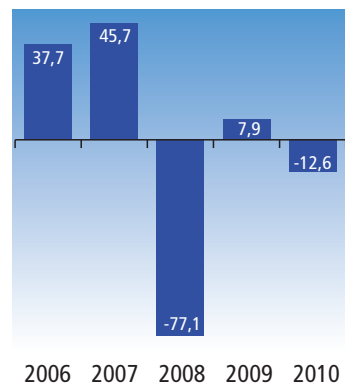


Jaarcijfers Ordina (€mln)

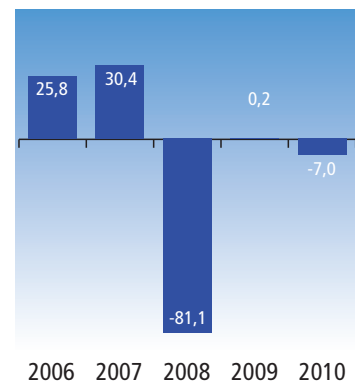
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



lijkbare situatie gehad als afgelopen jaar, in 2002-2003. Toen hadden we ook de val van een kabinet en een langdurige kabinetsformatie. En daar voelden we ook de nadelige gevolgen van. Alle overige jaren, in de meer dan vijftigjarige historie van dit bedrijf, is de overheidsmarkt altijd een goede markt geweest.”

De marges in automatisering dalen.

“Dat hangt van de situatie af, maar inderdaad, de prijzen zijn omlaag ten opzichte van voor de crisis. In moeilijke jaren staan prijzen onder druk. Dat komt omdat de markt in Nederland en de Benelux weinig volwassen is. Onze industrie brengt activiteiten naar landen waar het goedkoper is, zoals India. Dat is een trend. Dan worden delen van de it-keten goedkoper. Voor alle partijen waren 2009 en 2010 heel moeilijke jaren, maar nu zie je dat de prijzen stabiliseren en dat de bezettingsgraad van onze mensen verbetert. De markt verbetert, dat zie je bij Ordina, en ook elders. Hier heerst een schaarstespelletje. Als er weer veel vraag is in die zeven goede jaren, zie je schaarste aan it-capaciteit en dan maken de prijzen weer een enorme stijging door.”

Het BPO-avontuur heeft zijn sporen nagelaten.

“Met Business Process Outsourcing (BPO) focusten wij op de financiële wereld. Het is nog altijd een zwarte bladzijde in mijn loopbaan als ceo, al was het strategische initiatief heel goed. Maar in onze executie zijn we

opgelopen tegen ons eigen succes. Heel snel wilden veel financiële partijen met ons zaken doen, hun processen aan ons uitbesteden. We hadden in ‘no time’ dertien klanten met allemaal langlopende contracten. Met één softwareplatform wilden we een aantal klanten tegelijkertijd bedienen. Maar omdat we zo snel zo veel klanten kregen, bleek het standaardiseren geen eenvoudig kunstje. En omdat dat zo ingewikkeld was hadden we veel te hoge uitvoeringskosten, waardoor de BPO geen succes is geworden. Daardoor werden wij eind 2008, met het

slechter worden van de markt door de kredietcrisis, gedwongen afscheid te nemen van de BPO.”

Het platform is de bottleneck geworden.

“Het is niet gelukt, doordat we te veel klanten hadden die hun invloed wilden hebben op de standaardisering en daarmee op het platform. We hadden gewoon bij één klant moeten blijven, eerst het platform bouwen en daarna pas andere klanten nemen. We hadden moeten zeggen tegen die andere klanten, dit is onze standaard, u bent van harte welkom. Ja, we zijn onszelf voorbijgelopen. Het is een hele dure les geweest.”

Dat avontuur kostte 100 miljoen!

“We hebben voor zo’n 70 miljoen goodwill afgeschreven en we hadden lopende verliezen en investeringen. Dus die 100 miljoen komt aardig in de richting. Ja, wij zouden er financieel beter hebben voor gestaan zonder BPO. Daar is geen discussie over. Maar doordat wij een unieke positie hadden in de Benelux met deze dienstverlening, is de relatie naar de financiële wereld versterkt. En dat heeft ons wel business gebracht.”

U moest aandelen uitgeven en heel duur lenen.

“We hebben in 2009 een herfinanciering gedaan en voor een kleine 20 procent aandelen uitgegeven. En we hebben een lening afgesloten met een hoge coupon, omdat we zochten naar een flexibel instrument. Flexibiliteit betekende voor ons: als de

