

Kort op de bal spelen en  
scherp aan de wind varen,  
zonder het perspectief op  
de langere termijn uit het  
oog te verliezen.



# 1 BERICHT VAN DE CEO

---

Ronald Kasteel CEO van Ordina

---

### Jaar met twee gezichten

2008 was voor Ordina een jaar met twee gezichten. Enerzijds zijn onze verwachtingen op het gebied van Business Process Outsourcing niet uitgekomen. Hogere dan oorspronkelijk geplande investeringen, het wegval- len van een belangrijke klant waardoor er onvoldoende schaalgrootte resteerde en een sterk verslechterd markt- klimaat, hebben ons doen besluiten deze activiteiten niet langer binnen Ordina te continueren. Op 27 februari 2009 hebben wij aangekondigd dat de BPO-activiteiten per 1 april aanstaande aan Centric worden verkocht. Een grote bijzondere waardevermindering op gedane investeringen en een negatief transactieresultaat op de vervreemding aan Centric resulteren in een fors netto- verlies over 2008.

Tegelijkertijd zijn we opnieuw goed gegroeid in de voor ons belangrijke markten, zowel in Nederland als België. Vooral de start van het jaar was uitstekend, met het win- nen van een aantal grote, zeer aansprekende projecten. In de loop van het tweede kwartaal ondervonden wij enige druk op het rendement van enkele grote nieuwe opdrach- ten. Daardoor bleef de operationele marge in het eerste halfjaar achter bij de uitgesproken verwachting. Ordina heeft in de 2e helft van 2008 een rendementsverbeterings- programma en reorganisatie aangekondigd. Hiermee wil- len wij structurele kostenbesparingen realiseren die leiden tot de verbetering van onze winstgevendheid.

Nu alle aandelen in Ordina BPO B.V. per 1 april aan- staande verkocht worden, kunnen wij ons volledig concentreren op een gezonde en winstgevende toekomst in Consulting, ICT en Application Outsourcing. Door het succesvol uitvoeren van het rendementsverbeteringspro- gramma en reorganisatie en een bewezen strategische marktpositionering is Ordina goed gewapend tegen

de uitdagende marktomstandigheden waarin wij ons bevinden. Onze omzet is uitgekomen op EUR 696,5 miljoen, waarmee ten opzichte van 2007 nog altijd een stijging van 5% werd gerealiseerd (2007: EUR 665,4 miljoen). Het percentage langetermijncontracten bedroeg 22% van de totale omzet (2007: 18%).

Onze oorspronkelijke ambities over 2008 lagen echter duidelijk hoger. De recurring EBITA-marge (marge op bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor eenmalige lasten en bijzondere waardevermindering) over 2008 op Consul- ting, ICT en Application Outsourcing daalde naar 7,4% (2007: 10,6%).

### BEËINDIGING BPO-ACTIVITEITEN

Onze verwachtingen van BPO als groeimotor binnen ons portfolio zijn niet uitgekomen. De investeringen in de toekomstige BPO-doelplatforms hebben langer geduurd en zijn hoger uitgevallen dan oorspronkelijk gepland. Dit is voornamelijk veroorzaakt door de complexiteit en diversiteit van delen van de dienstverlening. Na het wegvallen van het contract met Robeco Direct hebben wij met de hoogst mogelijke urgentie gekeken naar moge- lijkheden om de verlieslatende situatie bij BPO structureel en zo snel mogelijk op te lossen. Mede gezien de sterk verslechterde vooruitzichten voor de markt van financiële dienstverleners, waarvoor onze BPO-propositie ontwikkeld is, is besloten om deze activiteit niet duurzaam binnen Ordina te handhaven. Op 27 februari 2009 hebben wij aangekondigd alle aandelen in Ordina BPO B.V. per 1 april 2009 te verkopen aan Centric. Dit heeft geresul- teerd in een bijzondere waardevermindering op gedane investeringen van EUR 72,5 miljoen en een negatief transactieresultaat van in totaal EUR 34 miljoen, dat wij grotendeels verantwoordden ten laste van het resultaat over 2008. Als gevolg van deze eenmalige posten rapporteert Ordina over 2008 een fors nettoverlies.

## **EFFICIENCYPROGRAMMA**

In het licht van de bereikte omvang en positie, de geschetste ontwikkelingen en de financiële gang van zaken zijn wij een programma gestart om duurzame verbetering van ons rendement op onze doorlopende activiteiten (in Consulting, ICT en Application Outsourcing) te realiseren. Dit programma, genaamd Great Return, is gericht op drie thema's. De verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening, het benutten van de schaal-grootte na jaren van autonome en acquisitieve groei, en procesvereenvoudigingen ten behoeve van efficiency- en effectiviteitsverbeteringen. Dit efficiencyprogramma gaat in 2009 positieve gevolgen hebben voor onze kostenstructuur en de manier waarop de organisatie wordt bestuurd.

Naast de maatregelen die voortvloeien uit het Great Return-programma, op basis waarvan in de loop van 2009 ruim honderd arbeidsplaatsen vervallen in management en ondersteuning, nemen wij aanvullende maatregelen die gevolgen hebben voor de werkgelegenheid binnen Ordina. In 2009 zullen wij vanwege de afnemende vraag in de markt circa 200 directe arbeidsplaatsen moeten schrappen. Onze inzet hierbij is om, waar mogelijk, inhuurkrachten te vervangen door eigen medewerkers. De kosten die met het Great Return-programma en de afvloeiing zijn gemoeid bedragen EUR 19,3 miljoen en komen grotendeels ten laste van de resultaten over 2008.

Met de geplande efficiencyoperatie en de bijbehorende inkrimping willen wij structurele kostenbesparingen realiseren die leiden tot de verbetering van onze winstgevendheid. In 2009 is het effect van deze efficiencyoperatie al merkbaar door een verwachte rendementsverbetering van circa EUR 15 miljoen. Vanaf 2010 zal naar verwachting de winstgevendheid jaarlijks met circa EUR 25 miljoen verbeteren.

## **RENDEMENT BOVEN GROEI**

Na jaren van succesvolle groei is onze focus nu primair gericht op het rendement van onze onderneming. Rendement als zichtbare reflectie van het succes dat wij weten te boeken. Nu wij een omvang en marktpositie hebben bereikt waarin wij in Nederland en België onbetwist een van de topspelers in onze industrie zijn, vormt de kwaliteit van onze dienstverlening het belangrijkste waardevermeerderende aspect dat ons en onze klanten verder moet brengen. Wij concentreren ons daarbij volledig op onze krachtige en winstgevende Consulting-, ICT- en Application Outsourcingactiviteiten. In dat licht staat ook onze beslissing om medio 2008 uiteindelijk af te zien van de koop van Business Application Solutions van Getronics.

Ondanks het feit dat wij door deze acquisitie zonder meer de grootste gespecialiseerde ICT-dienstverlener in Nederland waren geworden, achtten wij de financiering ervan een te risicovolle stap. Ook vonden wij de toegevoegde waarde van deze acquisitie in relatie tot de prijs te beperkt.

## **AMBITIES**

In de huidige turbulentie is de noodzaak voor een consistente koers meer dan ooit van belang. Wij concentreren ons, na het afstoten van de BPO-activiteiten, volledig op de winstgevende kernactiviteiten in Consulting, ICT en Application Outsourcing en houden daarbij vast aan onze ambities en doelstellingen. Ordina wil een speler zijn die in haar thuismarkten dicht bij de klant opereert. Wij willen vooral grote klanten bedienen in de overheidsmarkt en de markt voor financiële dienstverlening. Daarnaast ontwikkelen wij een positie in de zorgmarkt. In al deze gegevensintensieve sectoren is de complexiteit van businessprocessen, ICT en ICT-ondersteuning erg groot. Evenals de impact van kennis van lokale wet- en regelgeving. Door kennis te ontwikkelen en oplossingen te bouwen die bijdragen aan de kern van de dienstverlening van klanten, zijn wij betekenisvol voor hen. Door ons specialistische en onafhankelijke profiel hebben wij een unieke positionering die ons in staat stelt om klanten de beste oplossing te bieden. Wij streven daarbij naar langetermijnrelaties met onze klanten. Onze manier van werken gaan wij sterker standaardiseren, zodat wij de kwaliteit en voorspelbaarheid van dienstverlening bieden die klanten van ons verwachten.

## **PERFORMANCEGERICHTE MENTALITEIT**

Onze scherpe focus op kwaliteit van onze dienstverlening betekent eveneens dat wij bij het aannemen van nieuwe medewerkers scherper selecteren en sturen op een performancegerichte mentaliteit. Wij willen klaar zijn voor een hernieuwde economische opgang met een team van hooggekwalificeerde en gemotiveerde professionals die waarde weten toe te voegen aan de oplossingen die wij bieden aan klanten. Eind 2008 had Ordina 5.336 medewerkers in dienst.

## **POSITIONERING BIJDT KANSEN**

Hoe de vraag zich in 2009 zal ontwikkelen, is uiterst onzeker. De actuele marktontwikkelingen hebben een drukkend effect op de bezettingsgraad en de prijsontwikkeling. Juist nu richten wij onze aandacht maximaal op markt en klant, want ook in mindere tijden blijven zich kansen voordoen. Belangrijk gegeven is dat Ordina bij vrijwel alle grote aanbestedingen wordt uitgenodigd om offerte te doen. De vraag naar grote projecten en meer-

jarige outsourcingopdrachten, die gebaseerd zijn op een duidelijke businesscase met een relatief korte terugverdientijd, vertoont nog altijd een positief beeld in 2009. Daarbij verwachten wij wel dat besluitvormingstrajecten een langere doorlooptijd krijgen.

Dat wij ook in een turbulente tijd kansen in de markt om weten te zetten in contracten, bewijzen de meerjarige opdrachten bij KPN, Postkantoren B.V. en Erasmus Medisch Centrum, die recent in portefeuille gekomen zijn. We zien dat projectovereenkomsten en mantels een langere looptijd krijgen. Dit is zeker het geval bij grote opdrachten binnen de overheid. Dit gaat ten goede komen aan de voorspelbaarheid van onze business.

### **GERICHT OP DE TOEKOMST**

Het klinkt wellicht tegenstrijdig, maar ondanks de negatieve financiële resultaten over 2008 staat Ordina er goed voor. Juist door de keuzes die we maken. Door veel van de pijn in 2008 te nemen en het feit dat we onze verliesgevende BPO-activiteiten per 1 april 2009 hebben verkocht, zijn we in de gelegenheid het nieuwe jaar met een schone lei en met louter winstgevende activiteiten te beginnen. Onze naam in de markt is gevestigd en onze positie is sterk in de markten en de specialismen die wij kiezen. Investeren in gespecialiseerde, toekomstgerichte activiteiten is vanzelfsprekend. Zodat wij voor klanten een voorkeurspositie kunnen blijven innemen. Nu en straks. We blijven uitkijken naar extra groeikansen in België en Luxemburg, waar we het bijzonder goed doen.

Kennis als katalysator van succes is voor ons altijd het uitgangspunt. Met die kennis bouwen we oplossingen die bewezen succes opleveren voor onze klanten en waarmee zij de gewenste vooruitgang kunnen realiseren. In de stormachtige periode waarin we ons bevinden, bewaren wij de rust om onze proposities verder aan te scherpen en onze kostenbasis sterk terug te brengen. 2009 wordt zonder twijfel een moeilijk jaar. Echter, zodra de storm gaat liggen en de markt aantrekt, staan wij in de voorhoede om daarvan voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders te profiteren.

Ronald Kasteel  
CEO