

## ORDINA ONDERZOEK

# Prestatiedruk doet normen vervagen

Rapport De Brauw legt problematische subcultuur bloot bij commerciële afdeling van Ordina

Job Woudt  
Amsterdam

Een open en informele cultuur met veel ruimte voor eigen ondernemerschap. Zo omschrijft automatiseerder Ordina in een circulaire aan de eigen aandeelhouders de manier waarop medewerkers van de afdeling Commercie met elkaar omgingen in de jaren 2005 tot 2010.

Het is een bedrijfscultuur waar menig manager zijn vingers bij zou aflikken. Toch ging het bij het Ordina-team Public, belast met opdrachten voor de overheid, mis.

Na onthullingen van tv-programma Zembla, dat berichtte over gesjoemel bij aanbestedingen, onderzocht advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek de gang van zaken bij het automatiseringsbedrijf. In opdracht van Ordina zelf, dat op deze manier de onderste steen boven wil hebben. Volgens het onderzoek hield een kleine groep rondom de voormalig leidinggevende van team Public er zijn eigen subcultuurtje op na. Volgens betrokkenen van destijds laat die zich nog het beste omschrijven als 'masculien'. Nu omschrijft de huidige bedrijfstop deze gedragingen als ongepast.

Onderling communiceerde de groep regelmatig in legertermen. Ook begrippen uit de racewereld waren geliefd. 'We zijn weer terug op het parcours', 'pole position', 'in de grindbak', 'de parachutes staan uit'

**De groep communiceerde in leger- of racetermen: 'code rood', 'pole position'**



**'Het waren mensen die koste wat het kost een bepaalde deal wilden scoren'**

Ordina-topman  
Stépan Breedveld

FOTO: HH

en 'code rood'; het is een kleine bloemlezing uit de in totaal anderhalf miljoen digitale bestanden die de onderzoekers onder ogen hebben gekregen.

Succesdrang stond voorop. Iedere potentiële opdracht had 'topprioriteit'. En dat in een periode dat de vraag naar Ordina-diensten groter was dan het bedrijf eigenlijk aankon. Zodoende voerden de verkopers van team Public de druk op de uitvoerders in eigen bedrijf maximaal op. Aanbestedingen werden intern gepresenteerd als een 'must win'.

Soms ging er nog een tandje bij. Zembla onthulde al dat informatie gedeeld werd met Voldemort als afzender, verwijzend naar de schurk in Harry Potter die wordt omschreven als 'Hij die niet genoemd mag worden'. Verkopers beschikten over 'secret intelligence' en 'zeer vertrouwelijke informatie', staat nu in de circulaire. Al was het achteraf maar de vraag in hoeverre de informatie deze kwalificatie rechtvaardigde, aldus Ordina.

Onhandig, ongelukkig en in sommige gevallen ook ongepast. Zo kijken de huidige en voormalige medewerkers van team Public thans tegen hun gedrag van destijds aan. De vrijheid van handelen was achteraf te groot. 'Wij moeten vaststellen dat in die periode onvoldoende duidelijke richtlijnen bestonden voor omgang met vertrouwelijke informatie van klanten', aldus Ordina.

Één keer echter lijkt het goed mis te zijn gegaan, volgens Ordina. Uitgerekend in een zaak die niet door Zembla was aangebracht, maar door het ingehuurd advocatenkantoor. Met nota bene het Openbaar Ministerie (OM) als klant en daarmee mogelijke medeplichtige.

Bij deze zaak uit 2009 ging het om de

## INTERVIEW

**'Dit soort cases moet je niet willen hebben'**

Job Woudt  
Amsterdam

Ongepast gedrag en één mogelijke overtreding van de regels in de periode 2005 tot 2010. Maar geen structurele misstanden, zo

als tv-programma Zembla stelt. Ordina-topman Stépan Breedveld reageert op het onderzoek dat zijn bedrijf door advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek heeft laten uitvoeren naar vermeende omkoping bij aanbestedingen.

V Bent u opgelucht door het rapport?

'Je kunt er op twee manieren tegenaan kijken. Je zou kunnen zeggen: het is maar één geval en dat na zo'n uiterst grootschalig en gedegen onderzoek. Er zijn geen structurele onregelmatigheden, er is geen omkoping of frau-

de aan het licht gekomen. Maar we nemen het zeer serieus dat er toch een onregelmatigheid lijkt te zijn geconstateerd. Dit soort cases moet je niet in je bedrijf willen hebben. In dat opzicht zijn we negatief verrast dat er iets lijkt te zijn misgegaan bij de aanbesteding voor het Openbaar Ministerie. Wij vinden dat het in de toekomst altijd goed moet gaan.'

V Hoe kijkt u tegen de machocultuur aan die kennelijk heerste binnen het bedrijf?

'We vinden de cultuur die is aangetroffen, de subcultuur bij een deel van de afdeling Commercie,

niet gewenst. We hebben het dan over ongepast gedrag, met een masculien taalgebruik dat we niet juist vinden. Dit past niet bij het waarden- en normenstelsel waar Ordina voor moet staan.'

V Is nog gekeken of bonussen ongewenst gedrag bevorderden?

'Hier is wel naar gekeken. Natuurlijk is het zo dat er bonussen zijn gekoppeld aan bepaalde omzetcdoelen. Maar uit onderzoek is niet naar voren gekomen dat de bonussen die subcultuur hebben aangejaagd. Het waren mensen die koste wat kost een bepaalde deal wilden scoren.'







'We zijn back on track!'

'Echt top priority!'

'Hij zit in the gravel trap!'

'Shit... code red!'

gunning van een raamovereenkomst aan Ordina. Vermoed wordt dat een OM-medewerker aan de automatiseerder verzocht om kortingspercentages aan te passen nadat de opdracht al voorlopig aan Ordina was gegund; dat is in strijd met mededingingsregels. In de offerte werden die kortingen alsnog verwerkt, waarop het definitieve contract tot stand kwam. 'Er zijn duidelijke aanwijzingen dat de vermoede gang van zaken mogelijk onregelmatig is geweest', schrijft de automatiseerder.

Voor Ordina is de commotie die na de Zembla-uitzending ontstond reden om binnen de eigen organisatie meer nadruk te leggen op integriteit. Zo organiseert de bedrijfstop dit kwartaal voor ongeveer 140 managers zogeheten Leiderschapsdialogen rond dit thema. Ook voert de automatiseerder aanvullende gedragsrichtlijnen in. De kwetsieuze aanbesteding bij het OM is inmiddels overgedragen aan datzelfde Openbaar Ministerie, dat het meeneemt in zijn reeds lopende feitenonderzoek naar Ordina.

Of dat genoeg is om de schade binnen de perken te houden, moet nog blijken. Naast het OM kijkt ook de Autoriteit Consument en Markt nog naar de zaak. De ACM heeft hiervoor een kliklijn geopend.

Bovendien wordt Ordina nog altijd opgejaagd door Zembla, dat deze woensdagavond met een nieuwe uitzending komt. Nu al belooft de redactie onthullingen over de automatiseerder die 'mollen' op strategische posities zou plaatsen bij potentiële opdrachtgevers om aanbestedingen naar de hand te zetten. Ordina-managers zouden daarbij de opdracht krijgen om hoge ambtenaren van diverse ministeries en andere overheidsinstanties te verleiden, in te pakken en te fêteren.

En dan is er nog grootaandeelhouder Jan Niessen (12%) die zich roert. Hij verwierf zijn pakket op een moment dat de Ordina-top weet had van mogelijke Zembla-onthullingen maar dit niet wereldkundig maakte. De grootaandeelhouder zit nu met te dure stukken opgezaald. De koers van het aandeel Ordina zakte na de Zembla-uitzending immers fors.

Ordina voelt zich niet aangesproken en vindt het niet nodig dat de rechter een feitenonderzoek begint, zoals Niessen voorstelt. De zaak dient op 12 februari.

### Grootaandeelhouder Niessen wil dat de rechter een feitenonderzoek start naar de onthullingen

Maar we vinden dat dit niet op deze manier kan. Je dient vooraf met de klant te bespreken of deze informatie kan worden verspreid. Punt 2 is dat je in de omgang met klanten veel onderling contact kunt hebben, maar lopende een aanbestedingsproces zo min mogelijk. Het mag dan juridisch niet onrechtmatig zijn. Maar we vinden het onverstandig.'

V Ordina ligt onder het vergrootglas. Kunt u de klant nog wel een aardigheidje geven? 'Geschenken kunnen een positieve rol spelen, maar mogen de onafhankelijkheid en objectiviteit

niet in het geding brengen. Dat is de richtlijn. Natuurlijk is het aan de ontvanger om hiermee om te gaan. Maar voor ons geldt een zorgplicht om hier rekening mee te houden. In geval van de overheid is dat eenvoudig, omdat de richtlijnen openbaar zijn. In de private sector is dat lastiger. Maar je zult altijd op een zo transparant mogelijke manier de dialoog hierover moeten aangaan.

V Neemt u nog ambtenaren mee naar de skybox in de Arena? 'We zijn zelf het beleid aan het aanscherpen. Lopende de aanscherping zijn we terughoudend.'

## MACHO-CULTUUR

Onderzoekers constateren een macho-cultuur bij Ordina. Macho-cultuur (of macho-ceo's) brachten bedrijven al vaker in moeilijkheden.

## Fortis

Jean-Paul Votron had op zijn bureau een bordje met de tekst 'No whining'. Vrij vertaald: voor huilebalken had de topman van Fortis (2004-2008) geen tijd. Hij was bezig de wereld te veroveren en de bank-verzekeraar was zijn instrument. Een andere oneliner van hem: 'Ik wil oplossingen, geen problemen.'

Het machismo van de Belg zorgde voor een ongekende can-do-mentaliteit waardoor Fortis overname na overname deed, de Generale Bank voor de neus van ABN Amro weg-



Jean-Paul Votron HH

kaapte en weinig twijfels had toen het Nederlandse deel van datzelfde ABN Amro werd aangeboden. In 2012 werd hij veroordeeld voor misleiding van beleggers.

## Zakenbanken

O f het nu aan de bonuscultuur ligt of niet, feit is dat voorbeelden van machismo in de financiële sector voor het oprapen liggen. Vooral de zakenbanken scoren hoog. Handelaren en overnamebankiers bij zakenbanken zijn gericht op transacties, dol op onderlinge competitie en ranglijstjes. Richard Fuld van Lehman Brothers was een klassieke 'zilver-rug-gorilla'.

Dichter bij huis is topman Fred Goodwin van de gewone bank Royal Bank of Scotland (2001-2008).



Richard Fuld RTR

Toezichthouder FSA stelde terugblikkend vast dat Goodwin elke kritiek of twijfel over zijn strategie en overnameplannen smoorde. Het kostte hem uiteindelijk de 'Sir'-titel.

## Ahold

In zijn laatste jaren als ceo van retailbedrijf Ahold schoof Cees van der Hoeven (1993-2013) niet altijd meer aan bij de wekelijkse vergadering van het bestuur. Hij vond zichzelf te dominant, ofwel iedereen keek naar hem voor het verlossende woord.

Voor Van der Hoeven heiligde het doel de middelen. Hij wilde joint ventures volledig consolideren in de cijfers en liet voor dat doel twee briefjes voor de partners maken: één dat het bevestigde en één dat het ont-



Cees van der Hoeven HH

kende. Alleen de eerste kreeg de accountant te zien. Hij vond de eis van de accountant sowieso irrelevant. Het was toch zonneklaar dat Ahold de baas was.

V U zet vraagtekens bij de manier waarop binnen Ordina tussen 2005 en 2010 met vertrouwelijke informatie werd omgegaan. Is dat niet een erkenning dat het niet in de haak was?

'Nee, er is wel vertrouwelijke informatie gedeeld. Maar dat is niet bijzonder in deze bedrijfstak. Dat gebeurt regelmatig als in een projectteam wordt gewerkt, waarbij opdrachtgever en opdrachtgever nauw samenwerken. In een aantal gevallen is informatie doorgegeven naar Commercie. De vraag is of dit noodzakelijk was. Het delen van die informatie was niet onregelmatig in juridische zin.