



C.v. Ronald Kasteel

Drs. Ronald Kasteel werd in 1962 geboren in Enschede. Hij studeerde bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Ronald trad in 1996 toe tot de Raad van Bestuur en werd in september 1999 benoemd tot bestuursvoorzitter. Hij is sinds 1988 werkzaam bij Ordina, en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

“Een bestuurder die mee wil doen”

Ronald Kasteel, CEO van Ordina

Hij is niet het type dat vanuit een ivoren toren vertelt wat zijn medewerkers moeten doen. Het liefst doet bestuursvoorzitter Ronald Kasteel van ICT-dienstverlener Ordina alles zelf. Ordina is zijn levenswerk, een kathedraal die door hem en zijn medewerkers wordt opgebouwd. Intussen prijkt het bedrijf op menig lijstje, maar voor een overname is Kasteel niet bang. “Wij zitten meer in de modus van eten dan gegeten worden.”

Tekst Wouter Boonstra | Fotografie Ron Zwagemaker

Bij binnenkomst zijn we verrast door de inrichting van het Ordina-gebouw in Nieuwegein. Overal aparte objecten en sculpturen, soms in felle kleuren, en bijzondere designmeubelen. De werkkamer van Ronald Kasteel bevindt zich op de eerste verdieping, gewoon tussen de medewerkers. Kasteel verwelkomt ons met een lunch met broodjes en koffie, toetjes en fruit. Er volgt een ontspannen gesprek.

Heeft u er bewust voor gekozen om tussen de mensen te zitten?

“Ja, dat past wel bij mij. Ik vind dat prettig. Geen mensen in de ivoren toren.”

Na een gesprek over de perikelen op de effectenbeurzen, komt het gesprek op Ordina.

Uw bedrijf kiest voor duurzame groei, nietwaar?

“Ja, duurzame en substantiële groei. We focussen op zowel marktsegmenten, als klanten, als onderdelen in het portfolio. Onze markten liggen in Nederland en België. Dat is eigenzinnig, want onze industrie gaat al snel voor heel Europa of wil een wereldwijd bedrijf zijn. Ons primaat ligt in de financiële wereld en de overheidsmarkt. We gaan voor een top-40 klantenlijst waaruit wij 75 procent van onze omzet willen realiseren. We focussen ook in ons portfolio op diensten die wij willen leveren in onze markt. In die mix willen we nummer 1 worden in omvang en kwaliteit. We leggen de nadruk op duurzame groei, maar ook op het substantieel winnen van marktaandeel om daarmee die ambities te kunnen realiseren.”

Wanneer bent u de grootste?

Lacht: “Zodra de grootste niet meer de grootste is. Wij verwachten een omzetgroei van meer dan 20 procent over het afgelopen jaar. Nummer twee zit ergens tussen 10 en 12 procent. Wij gaan dus relatief hard. De nummers een en twee zijn Capgemini en LogicaCMG. Zij realiseren zich dat wij hen steeds sneller naderen. Ze voelen de hete adem van Ordina in hun nek.”

Uw bedrijf groeit vooral door kleinere overnames?

“Wij hebben altijd een mix gehad van autonome groei en acquisities. In autonome zin willen we beter presteren dan het marktgemiddelde. Daarnaast doen we acquisities die passen in ons strategisch profiel. Naar de aard van de gespecialiseerde bedrijven van Ordina zijn dat relatief kleine spelers in Nederland en België met omzetniveaus tussen de 5 en 50 miljoen. Ze hebben gemeenschappelijk dat zij een vergelijkbare strategie hebben als Ordina en echt een specialist zijn in plaats van een generiek dienstverlener. We zoeken specialistische nichebedrijven die ons verder kunnen versterken, het liefst met dezelfde klantenset en hetzelfde portfolio.”

Over naar uzelf. Wanneer wist u wat u wilde worden?

“Toen ik een jaar of 7 of 8 was, had ik een droombeeld dat ik boer wilde worden. Waarom weet ik niet. Als ik dat nu rationaliseer, zit hem dat in twee dingen: vrijheid en ruimte. Later wilde ik graag tennisleraar worden. Ik was een fanatieke tennisser en zag die mannen altijd lekker in het zonnetje tennissen. Misschien zat daar de gedachte bij dat ik mijn hobby met mijn werk kon combineren.”

Toch ging u studeren?

“Ja, studeren vond ik ook leuk. Ik koos uiteindelijk voor bestuurskunde in Twente. Een multidisciplinaire opleiding, van politicologie tot sociologie tot rechten. Aan het eind van mijn studie ging ik werken bij het ministerie van VROM, voor de centrale directie organisatie en informatievoorziening, dicht tegen de politiek ambtelijke top aan. Ik wilde daar vooral veel leren. Een van de dingen die ik leerde is dat ik niet zelf voor de overheid wilde werken. Ik vond het heel intrigerend om zo'n organisatie in beweging te krijgen, maar dat is ook vrij ingewikkeld, want men heeft het al jaren over dezelfde dilemma's. Er zullen ongetwijfeld bewegingen zijn gemaakt, maar van mij mogen die wel wat voortvarender.”

En wat werd het wel?

“Vervolgens zat ik op de wip: of voor mezelf beginnen of bij een bedrijf werken, maar dan niet het gevoel hebben dat ik een nummer ben. Ik had ook gemerkt dat ik advieswerk heel erg leuk vond. Ik zag een advertentie van een bedrijf, waar ik nog nooit van had gehoord, dat zocht naar senior-adviseurs voor het winnende team. Ik wil graag winnen, dus die advertentie intrigeerde mij. Ik ben daar gaan praten. Zo kwam ik bij Ordina terecht. Zij had een adviesbureau onder haar paraplu, waar zes mensen bezig waren een managementconsultancybureau op te zetten. Daar heb ik aan meegedaan. Ik kon mijn eigen opdrachten werven en hoefde geen paraafjes te halen bij de partner. Ik had vrijheid en het gevoel relatief ondernemend bezig te zijn. Het gevoel van een eigen winkel, maar wel in een veilige en professionele setting. Daarna ben ik hier nooit meer weggegaan.”

Waarom niet?

“Omdat ik gedurende de rit een droombeeld bouwde van wat je voor moois met het bedrijf kan realiseren. Na het management consultancyschap ben ik begonnen in de overheidsmarkt waarin ik een bedrijf voor Ordina heb opgezet dat meer actief was op het IT-vlak richting de overheid. Daarna heb ik steeds dingen opgepakt waar ik van leerde en waar het bedrijf ook beter van werd om uiteindelijk te zitten waar ik nu zit. Ik doe dat met veel plezier. Ik heb maar één drive: van dit bedrijf het mooiste bedrijf maken wat er is.”

Wat is uw droombeeld?

“Ik zeg wel eens dat we met z'n allen een hele mooie kathedraal gaan bouwen. Het moet iets blijvends zijn. Nog mooier is het als mensen hier later langs rijden en denken: daar heb ik maar mooi een steentje aan bijgedragen. Iets unieks en blijvends neerzetten en dat vooral samen doen. Dat vind ik belangrijk. En wel met z'n allen eerst nadenken voordat we iets gaan bouwen. Ik vind het fantastisch om mensen in de staande organisatie mee te nemen naar een situatie waarvan ze in origine nooit het beeld hadden gehad dat het echt mogelijk zou zijn en dan nu constateren dat het echt mogelijk is.”

“Mijn balans werk-privé is volstrekt verkeerd”

Hoe neemt u die mensen mee?

“Ik hoop dat mensen over mij zullen zeggen dat ik iemand ben die een eigengereide visie heeft en niet in de ivoren toren zit, maar gewoon meedoet, om vervolgens die visie om te zetten in een strategie en uiteindelijk in klinkende resultaten. Iemand die niet alleen wil dirigeren, maar ook zelf zijn steentje wil bijdragen. Iemand die soms een slechte coach is, maar ook mee wil voetballen.”

Waarom soms een slechte coach?

“Omdat ik tijdens het helpen van andere mensen soms dingen zelf ga doen in plaats van mensen te coachen naar het zelf doen. Dat is iets waar ik voor mezelf druk aan werk. Maar als ik kijk naar waar het mij uiteindelijk om gaat, dan is het winnen.”

Is dit bedrijf dan ook uw levenswerk?

“Ja, ik zie dit wel als mijn levenswerk. Zo voelt dat wel. Je besteedt er ook zoveel tijd en energie aan, dus dat moet als ik er op terugkijk wel iets zijn wat zinvol en betekenisvol is geweest. Niet alleen voor jezelf, maar ook voor de mensen.”

**Waar komt die stimulans vandaan?**

“Het is gemakkelijk om te zeggen dat ik het van mijn ouders heb meegekregen, maar ik vind het wel belangrijk dat je je kinderen opvoedt tot zelfstandige mensen met hun eigen ideeën en gedachten. Dat doe ik met mijn eigen kinderen ook. Mijn ouders hebben mij ruimte en mogelijkheden gegeven om mijzelf te ontwikkelen en mij daar ook in te stimuleren. Ik ben opgegroeid in een heel warm gezin met mensen die rechte doorzee waren en elkaar veel ruimte gaven. We waren allemaal gedreven om dingen te bereiken, maar niet ten koste van alles. Gedreven zijn, maar wel op een leuke manier.”

Wat voor type bestuurder zou u uzelf noemen?

“Ik bestuur op basis van inhoud en heb een visie waar het met dit bedrijf naartoe moet. Ik doe dat niet door anderen aan het werk te zetten en daarmee echt bestuurder te zijn. Ik wil graag meedoen. Ik wil erbij zijn als het gaat over grote betekenisvolle zaken voor klanten. Samen met elkaar succes hebben en daarvan leren. Kijken wat de klant wil en dat vervolgens op een goede manier vertalen. Dat vind ik leuk en dat vinden klanten leuk en ook steeds belangrijker. Voor de rest probeer ik een mensenmens te zijn. Iemand die toegankelijk is, een luisterend oor heeft en waarvan men soms zegt: is het nooit genoeg? Dat heeft met mijn persoonlijke drive te maken, want ik laat wel heel veel voor wat ik hier doe.”

Wat laat u daarvoor?

“Nou, mijn balans werk-privé is volstrekt verkeerd.”

Hoe is die balans dan?

“Die slaat volstrekt door naar werken. Ik besteed zoveel tijd aan mijn werk, dat ik probeer er in ieder geval elk weekend voor het gezin te zijn. Dat betekent wel dat ik doordeweeks vroeg weg ben en laat thuiskom. Ik heb twee kinderen, een van 13 en een van 11, en daar besteed ik dus alleen het weekend aan. Dat vind ik eigenlijk te weinig. Het is elke keer de vraag wat ik nu echt belangrijk vind. Nou, blijkbaar vind ik dit werk dus echt belangrijk. Ik heb het geluk dat mijn gezin meewerkt en dat zo ook prettig vindt, anders zou ik het niet volhouden. Zij ook niet, maar dan had ik dat ook wel gehoord. Nu krijg ik te horen dat ze het eigenlijk wel prima vinden zo. Misschien ben ik wel een hele vervelende man!”

Wat vindt u het moeilijkste aspect van leidinggeven?

“Ik ben iemand die gewoon zichzelf blijft en dat altijd heeft gedaan. Toen ik werd benoemd in mijn huidige rol merkte ik dat mensen op

een andere manier naar me gingen kijken. Dat vond ik het meest bijzondere."

Ook mensen waarmee u samenwerkte?

"Ja, mensen zijn nogal gefocust op positie, terwijl ik daar eigenlijk wars van ben. We doen het samen en hebben de rollen verdeeld. Ik ben nooit bezig geweest met of ik ooit een keer de baas wilde zijn. Dat interesseert me helemaal niets. Ik vind vrijheid en invloed hebben belangrijk. Dat is het voordeel van de rol die ik vervul: dat je maximaal invloed kunt uitoefenen. Maar waarom als eenling een visie hebben, zonder dat mensen er vertrouwen in hebben? Dat schiet niet op. Je moet het samen doen. Het lastigste is ervoor te zorgen dat anderen ook het gevoel krijgen dat ze daarvoor het maximale uit zichzelf willen halen. Hoe zorg je ervoor dat jouw ambities de ambities van iedereen zijn? Dat het team altijd wil blijven winnen en zich ook realiseert wat het betekent als je wilt winnen. Wereldkampioen schaatsen word je niet zomaar, daar moet je heel veel voor doen."

Heeft u ooit in het buitenland gewerkt?

"Nee, nooit. Als je mij nu vraagt of ik iets gemist heb, dan sla je daarmee de spijker op zijn kop."

Heeft u er dan spijt van?

"Dat weet ik niet. De dingen die ik hier heb gedaan heb ik ook met plezier gedaan. Maar als ik de film helemaal terugdraai, dan had ik in het eerste jaar van mijn loopbaan gewoon ergens in het buitenland moeten gaan wonen. Ergens in een andere cultuur je dingen doen. Daar word je als mens rijker van. Maar dat gaat nu niet meer gebeuren."

Wat zou u starters aanraden?

"Ik zou starters vooral aanraden bij Ordina te komen werken. Mensen met managerspotentieel zouden naar Ormit moeten gaan. Dat is een concept waarbij we high potentials met managerskwaliteiten uit de universiteit halen en die rouleren over een netwerk van bedrijven. Door twee jaar intensieve begeleiding in vakinhoudelijke en sociale zin blijkt dat de carrièrelijn van zulke mensen fundamenteel sneller gaat dan bijvoorbeeld bij multinationals. Als je geen manager wilt worden, zou ik vooral op zoek gaan naar interesses die dicht bij jezelf liggen. Kies niet direct voor de naam. Ga vooral voor de inhoudelijke uitdaging. Mensen zouden niet zomaar voor de standaardroute moeten kiezen, maar zich eens op de niet-gebaande paden moeten begeven. Daarbij moet je letten op welk ontwikkelingsperspectief je bij een bedrijf hebt. Persoonlijke ontwikkeling als leidmotief bij de keuzes in je carrière. Mensen realiseren zich ook steeds meer dat het niet alleen om werken gaat, maar ook om zingeving. Niet alleen de zakelijke kant, maar ook jouw betekenis voor het maatschappelijk bestel. Dat zou een reden kunnen zijn hier eens te komen kijken. Wij doen interessante dingen op het gebied van maatschappelijk ondernemen."

Wat voor dingen?

"We doen vrij veel. Als bedrijf heb je een rol in het maatschappelijk bestel, dus hoor je vanuit jouw basis een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. We doen dat door kennis van onze mensen aan te bieden op twee belangrijke domeinen: zorg en onderwijs. Onze mensen geven onderwijs of coachen docenten. We leveren ook de voorzitter voor de Stichting Samenleving & Bedrijf, die maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen meer bij het bedrijfsleven over het voetlicht brengt, teneinde mensen veel bewuster te laten omgaan met hoe je nou eigenlijk een bedrijf moet besturen."



Zoiets hoort bij een bedrijf?

"Wat ik mooi zou vinden, is dat het zich niet laat vertalen naar: o, we komen elk jaar met een zak geld en kijk ons toch eens maatschappelijk bezig zijn. Daarmee los je maatschappelijke vraagstukken niet op. Laten we nu eens kijken wat we met onze kennis kunnen doen en daardoor een bijdrage leveren. Ik vind dat elk bedrijf dat hoort te doen."

Wanneer zou een afgestudeerde moeten kiezen voor Ordina?

"Als je op zoek bent naar ruimte, persoonlijke ontwikkeling, naar opdrachten voor opdrachtgevers die er beiden toe doen en als je bij een ontzettend leuk bedrijf wilt werken met prettige mensen. Je werkt bij een bedrijf op een onderdeel wat er toe doet. Onze concullega's hebben vestigingen in Nederland, maar 'de Nederlandse vestiging gaat er niet over'. Wij gaan er wel over. Hier kun je echt invloed hebben."

Hoe belangrijk is innoveren voor uw bedrijf?

"Heel belangrijk. Zeker in de rol die wij nu als bedrijf naar onze klanten vervullen. In de jaren tachtig en begin jaren negentig waren we nog een soort luxe uitzendindustrie. Daarna vroeg men ons om hun projecten te realiseren. Nu gaan we naar de situatie waarin klanten zeggen dat wij er verstand van hebben. Wij horen een proactief kennisleverancier te zijn, dus moeten we hun vertellen wat er moet gebeuren en dat ook uitvoeren. Dat is nogal een wereld van verschil. Je zult nu dus altijd voor moeten lopen op datgene wat er bij je klanten speelt. Je moet een goede inhoudelijke visie hebben en dat leidt ertoe dat je niet meer alles kunt doen. Je zult je veel meer moeten specialiseren."

Bent u bang om overgenomen te worden?

"Nee, wij prijzen wel op allerlei lijstjes. Maar wat is er nou mooier dan dat zij naar de dansvloer kijken en denken: daar zou ik nou graag mee willen dansen! Het is leuk dat men positief over dit bedrijf praat. Dat is ook onze doelstelling. Wij zijn bezig onze strategie te realiseren en dan veel meer in de modus van eten dan gegeten worden. We zijn een beursgenoteerde onderneming, dus ik moet wel met een open vizier naar de markt kijken. Maar ik kan je met recht zeggen: er klopt hier niemand op de deur." ■

Stel Ronald Kasteel persoonlijk je vraag tijdens Ontmoeting aan de top live, zaterdag 15 maart, 12.30-13.30 uur, zaal BB1

