



INHOUD

OVER ORDINA	4
Bericht van de voorzitter	5
Wat doen wij?	6
Organisatiestructuur	7
Raad van Bestuur	7
Organogram	8
Technologie & Competenties	9
Business Consulting & Solutions	10
Beheer	12
Sourcing	14
België/Luxemburg	15
STRATEGIE*	17
Visie en Missie	18
Strategische doelen	21
RESULTATEN	23
Rendementsverbetering*	24
Kerngegevens	25
Marktontwikkelingen	28
Resultaten divisies	30
Kostenontwikkeling	32
Bedrijfsresultaat	33
Interestlasten, amortisatie, belastingdruk en desinvesteringen	34
Nettoresultaat	35
Financieringspositie	36
Cashflow	37
Groei	38
Klanttevredenheid	40
Medewerkerbetrokkenheid	42
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	46
Maatschappelijke projecten	48
Duurzame bedrijfsvoering	50
Duurzame dienstverlening	55
Stakeholderdialogen	56
Verwachtingen*	57
AANDEELHOUDERS	58
Informatie over het aandeel	59
RISICO'S*	62
Risicomanagement	63
Strategische risico's	64
Financiële risico's	65
Operationele risico's	67
Compliancerisico's	69
GOVERNANCE*	70
Business principles	71
Interne governance	72
Solide besturing	72
Interne beheersing	75
Bestuursverklaring	75
Raad van Commissarissen	76
Verslag Raad van Commissarissen	78
Inleiding	78
Agenda	78
Vergaderingen	80
Herbenoeming Stépan Breedveld	81
Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	81
Samenstelling en rooster van optreden Raad van Commissarissen	83
Bezoldiging Raad van Commissarissen	83
Functioneren van de Raad	83
Corporate governance	84

Dividendbeleid	86
Jaarrekening en decharge	86
Tot slot	86
Statutaire bepalingen en overige informatie**	87
JAARREKENING	89
Geconsolideerde balans	91
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	92
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	93
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	94
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	95
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	96
Vennootschappelijke balans	151
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	152
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	153
Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen**	156
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**	157
OVERIGE INFORMATIE	165
GRI Index	166
Indicatoren	167
Colofon	168
Contact	169

*De met een * gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van het jaarverslag als bedoeld in artikel 2:391 BW.

**De met twee ** gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van de overige gegevens als bedoeld in artikel 2:392 BW.

OVER ORDINA

BERICHT VAN DE VOORZITTER

2014 was een bijzonder jaar, een jaar met twee gezichten.

Het verheugt ons dat Ordina zich steeds verder ontwikkelt tot een bedrijf dat ICT voor mensen laat werken. Wij maken onze missie 'Samen Duurzaam Innoveren' tastbaar door er samen met onze klanten invulling aan te geven. Organisaties zijn zich vaak wel bewust dat nieuwe technologische ontwikkelingen en innovaties een enorme impact op hun bedrijfsvoering kunnen hebben, maar ze hebben niet altijd een vastomlijnd idee hoe ze met deze ontwikkelingen moeten omgaan. Wij maken innovaties relevant en toepasbaar vanuit de context van de klant.

Het afgelopen jaar hebben wij tal van klanten begeleid om grip te krijgen op ontwikkelingen zoals Google Glass, virtual reality, 3D-printing en drones. Wij helpen klanten deze mogelijkheden relevant en toepasbaar maken in hun eigen context. Hierdoor kunnen klanten een concurrerend voordeel creëren. Klanten waarderen dat wij als lokale speler 'dichtbij zijn' en de markt, regelgeving én de specifieke klantsituatie kennen. Onze ingezette strategie wordt steeds meer herkend en de Ordina Open Innovatiedagen, waar honderden klanten aan deelnamen, waren een groot succes.

Dat Ordina succesvol is in haar aanpak blijkt onder meer uit het winnen van de Computable Award voor beste ICT-dienstverlener van het jaar 2014. Ordina was genomineerd vanwege de ingebruikname van de nieuwe gemeenschappelijke meldkamer van de politie, brandweer en ambulance in Den Haag voor de veiligheidsregio Haaglanden. Verder won Clockwork de Dutch Interactive Award en behaalde Ordina één van de hoogste scores in het jaarlijkse GiarTE-onderzoek naar klanttevredenheid bij ICT-outsourcing (Sourcing en Beheer).

Financieel staat Ordina er sterker voor. Dankzij de consistente uitvoering van onze managementagenda is onze REBITDA verder gestegen en hebben we het jaar afgesloten met 'zwarte cijfers'. We zijn erin geslaagd om onze nettoschuldpositie om te buigen naar een nettocashpositie en hebben daarmee de onderneming financieel robuuster gemaakt. De omzet is dit jaar verder gekrompen ondanks dat groei onze volle aandacht heeft. Het feit dat Ordina opereert in een cyclische en krimpende markt, laat onverlet dat het onze ambitie is om voor de middellange termijn via innovatie groei te realiseren.

2014 was ook een jaar waarin we onaangenaam verrast werden door mogelijke onregelmatigheden uit het verleden en de publiciteit daaromheen. Dat onderwerp hebben wij bijzonder serieus opgepakt. Klanten moeten op onze integriteit kunnen rekenen en kunnen vertrouwen dat wij er alles aan doen om dit te waarborgen. In dit kader hebben wij uitgebreid onderzoek laten uitvoeren door advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek. Door ons integriteitsprogramma te intensiveren en aandacht te besteden aan het persoonlijk duiden van gepast en ongepast gedrag, geven we hier concreet invulling aan. Het gaat hierbij niet louter om regels, maar juist over dialoog en het creëren van een open cultuur om dilemma's met elkaar te bespreken. Wij staan voor Ordina als een integer bedrijf en veroordelen elke vorm van ongepast gedrag.

Wij realiseren ons dat herstel van vertrouwen in ons bedrijf de komende periode aandacht zal vragen. Belangrijk is echter dat wij focus blijven houden op het werk voor onze klanten. Daarom zullen wij in 2015 doorgaan met onze missie 'Samen Duurzaam Innoveren'. Als Ordina willen we het verschil maken met innovatieve oplossingen die het leven van mensen beter en gelukkiger maken. Ook in het nieuwe jaar blijven wij investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers en het werven van nieuwe professionals en talenten uit de markt. Alleen samen met onze medewerkers zijn wij in staat blijvend het verschil te maken voor onze klanten.

WAT DOEN WIJ?

Ordina is de grootste, onafhankelijke ICT-dienstverlener in de Benelux met ruim 2.900 medewerkers. Wij bedenken, bouwen en beheren ICT-toepassingen bij de overheid, in de financiële dienstverlening, de industrie en de zorg. Wij streven naar ICT die mensen écht verder helpt. ICT die er toe doet en die tot stand is gekomen zonder verspilling van middelen. Dat doen wij door samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

Als bedenkers, bouwers en beheerders van een betere digitale wereld hebben wij de expertise om bedrijfsprocessen en ICT duurzaam te verbeteren. Onze kracht is dat wij strategie en beleid kunnen vertalen naar de bedrijfsprocessen van onze klant door onze kennis van zijn organisatie, zijn markten en de lokale wet- en regelgeving. Wij willen samen met onze klanten duurzaam innoveren.

Technologie is een belangrijke aanjager van verandering in ons leven. Innovaties volgen elkaar snel op en zijn van grote invloed op ons werk en onze leefomgeving. Ordina volgt de nieuwste technologische ontwikkelingen dan ook op de voet. We maken deze relevant in de context van de klant door innovatieve business- en IT-toepassingen voor de klant te creëren die waarde toevoegen en tastbare resultaten geven.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast hebben we diverse regiokantoren in de Benelux. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Smallcap Index (AScX). In 2014 behaalde Ordina een omzet van EUR 367 miljoen.

ORGANISATIESTRUCTUUR

RAAD VAN BESTUUR

Stépan Breedveld (CEO) en Jolanda Poots-Bijl (CFO) vormen samen de Raad van Bestuur en de statutaire directie van Ordina N.V.



Ir. drs. Stépan Breedveld (1967) is in 2010 in dienst getreden bij Ordina. Hij is in 2011 benoemd tot bestuursvoorzitter van Ordina N.V. Stépan was voordat hij naar Ordina kwam zeventien jaar in dienst bij The Boston Consulting Group (BCG). Tot zijn portefeuille behoren de divisies Business Consulting & Solutions, Sourcing en België/Luxemburg, juridische en commerciële zaken, portfoliomanagement en HRM. Stépan is momenteel vicevoorzitter van Nederland ICT, de branchevereniging van ICT-bedrijven in Nederland, en lid Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater.

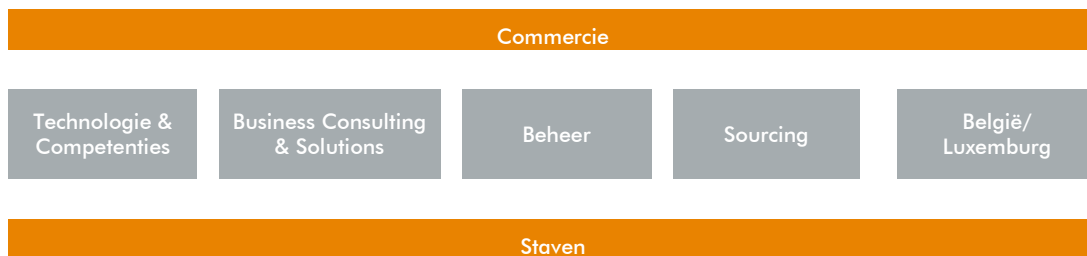


Drs. Jolanda Poots-Bijl RC (1969) is in 2013 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Jolanda was voordat ze naar Ordina kwam CFO bij Koninklijke VolkerWessels, Connexxion en ProRail. Tot haar portefeuille behoren de divisies Beheer en Technologie & Competenties, finance & control, facilitair en ICT-beleid, fiscale en beurszaken en duurzaamheid. Jolanda is momenteel lid van de Raad van Commissarissen bij de Gasunie en Blokker en bestuurslid Stichting ING Aandelen.

ORGANOGRAM

Ordina hanteert vanaf 1 januari 2014 een organisatiestructuur die uit vijf divisies bestaat: Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg. Iedere divisie wordt aangestuurd door een directeur. Deze divisies geven Ordina een nog scherper profiel naar de klant en stellen ons in staat om de verschillende businessmodellen effectiever te besturen. Naast deze divisies kent de organisatie een afdeling Commercie en stafafdelingen, die de divisies ondersteunen.

Organisatie op hoofdlijnen



Wij bedienen onze klanten in de sectoren overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Binnen de divisies hebben we onze kennis en expertise gebundeld in specialistische teams die op deze manier slagvaardig kunnen opereren om onze klanten zo optimaal mogelijk van dienst te zijn. Als Benelux-bedrijf staan we dicht bij de klant. Met onze specifieke expertise en kennis van de lokale markt, wet- en regelgeving maken we innovaties in de ICT relevant en toepasbaar voor onze klanten.

EXECUTIVE COMMITTEE

Het Executive Committee (ExCo) is verantwoordelijk voor de operationele aansturing van Ordina. Het ExCo wordt gevormd door de Raad van Bestuur, de Nederlandse divisiedirecteuren, twee directieleden uit België/Luxemburg en de directeuren van Finance, HRM en Commercie.

TECHNOLOGIE & COMPETENTIES

Waar vroeger ICT-activiteiten voornamelijk gericht waren op het ondersteunen van processen, zien we nu dat ICT door nieuwe technologische ontwikkelingen directe invloed heeft op de primaire processen en daarmee doordringt tot de haarvaten van organisaties. Businessvraagstukken hebben daarmee steeds meer ICT-implicaties. Doordat ICT-projecten steeds vaker de vorm aannemen van veranderingstrajecten in de business vragen ICT-vraagstukken om kennis van de business, van technologie én van mensen.

De divisie Technologie & Competenties (T&C) heeft de kennis, systemen én mensen in huis om deze ICT-vraagstukken van begin tot het eind te begeleiden en op te lossen. Alle benodigde competenties voor het hele traject zijn bij ons aanwezig. Dat begint bij de initiële vraag tot en met de implementatie. We kunnen onze klanten ondersteuning bieden op het gebied van requirements, architectuur, projectmanagement, PMO, testen, integratie, deployment en implementatie. We ondersteunen de klant op strategisch, tactisch en operationeel niveau met de focus op co-creatie en kennisoverdracht. In succesvolle projecten zijn projectmanager en architect complementair. Met beide competenties zijn wij de klant van dienst. En meer dan dat: wij kijken naar het hele spectrum, vanaf doelmatigheid en samenhang van ICT tot planning en risicobeheersing van projecten.

BEWEZEN TECHNOLOGIEËN

Onze dienstverlening is breed en omvat het ontwerpen en bouwen van applicaties en ICT-omgevingen voor klanten, waarbij we uiteenlopende technologieën tot onze beschikking hebben. Wij zien een trend dat klanten waar mogelijk de voorkeur geven aan standaard ERP- en andere softwarepakketten. Naast SAP en Oracle beschikken we over diepgaande kennis van Microsoft, Azure, .NET, EBS, Java, Cobol, Siebel en JD Edwards. Ook bieden wij diensten op het vlak van integratie van applicaties, waarbij wij de verbinding leggen tussen mensen, processen en technische inrichting. Hierbij maken wij gebruik van bewezen technologieën, zoals Service Oriented Architecture en Salesforce-oplossingen, variërend van een sales-/marketing cloud tot mobiele business-toepassingen. Met 'CRM on demand' kan relatiebeheer volledig als service worden afgenomen.

MAATWERK

Als blijkt dat voor bepaalde ICT-vraagstukken standaardoplossingen niet toereikend zijn, bieden wij maatwerk via specifieke softwareontwikkeling. T&C ontwikkelt bedrijfskritische applicaties, met behulp van Java, Microsoft, open source en Proven Technologies (Cobol). Onze unit Java Technologies is hét kenniscentrum voor Java, kennis die wij delen met onze Java Roadshow. Wij zijn partner in het Microsoft Partner Network, gekwalificeerd voor Application Development, Application Life Cycle Management en Application Integration. Onze specialismen zijn het integreren, koppelen, ontsluiten van oude en nieuwe informatiesystemen. Onze professionals beschikken over kennis van Sharepoint, WebSphere, Fusion, MW, BizTalk, regelgebaseerde zaaksystemen, GEO-ICT en TIBCO.

SMART TECHNOLOGIES

Een scherp oog voor nieuwe technologische ontwikkelingen is belangrijk om toegevoegde waarde te kunnen bieden in de context van de klant. Ordina verwacht een belangrijke verschuiving van ICT richting gebruiker. Apparaten, toepassingen en apps worden slimmer, kleiner, persoonlijker, intuïtiever en meer anticiperend van aard en worden steeds meer verweven met ons dagelijks bestaan. Of het nu om detectie, analyse, interactie of besluitvorming gaat. De innovaties die hierdoor ontstaan, verandert de business van onze klanten. Met behulp van onze unit SMART Technologies begeleiden wij klanten om innovatie slim toepasbaar te maken. Voorbeelden zijn onder meer sensing, wearables, robotica, augmented en virtual reality (Google Glass, Oculus Rift) en het internet of things.

BEVLOGENHEID

Bij onze diensten draait het om kennis, expertise en vakmanschap. Voor een goed resultaat is bevologenheid minstens zo belangrijk. Wij stimuleren dit door opleiding en trainingen voor onze medewerkers. Daarnaast willen we toptalenten aan ons binden via onze Top Talent- en Young Professionals-programma's. Of een opdracht succesvol kan worden afgerond, hangt niet alleen af van de kwaliteit van medewerkers, maar ook van leiderschap en de ophanging van de sturing van het project.

BUSINESS CONSULTING & SOLUTIONS

De relatie tussen klanten en organisaties is door toenemende digitalisering van de dienstverlening fundamenteel veranderd. De klant zit in de regiestoel en met een klik van de muis wisselen gebruikers van bedrijf of stappen zij over naar concurrenten. Bedrijven worstelen met deze transformatie en zoeken naar oplossingen om mee te gaan in deze nieuwe ontwikkelingen en digitaal volwassen te worden.

De divisie Business Consulting & Solutions combineert businesskennis, creatie en technologie om de klanten te ondersteunen met de heroriëntatie van hun klantbediening, bedrijfsprocessen en ICT. Daarnaast speelt security een belangrijke rol, omdat in een digitale wereld veilige en vertrouwde dienstverlening (security) essentieel is. Met onze dienstverlening zijn wij actief in de marktsectoren overheid, industrie, financiële dienstverlening en zorg.

INSPLEN OP TECHNOLOGIE

Om goed te kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen is het belangrijk om de specifieke business van de klant te kennen en businessmodellen en –processen te doorgronden. Wij verdiepen ons grondig in producten, processen, organisatie en cultuur, omdat deze factoren cruciaal zijn voor het slagen van ICT-projecten. Hoe groter de kennis en expertise, hoe beter we de klant kunnen helpen om nieuwe technologische mogelijkheden te benutten.

Businesskennis is ook essentieel om bedrijven te ondersteunen die hun businessmodellen en –processen willen aanpassen. Via ons label VisionWorks helpen we organisaties om hun interne en externe ketens te optimaliseren en effectief te besturen met behulp van technologie. Wij leveren diepgaande kennis en ervaring op het terrein van business architectuur, big data, managementinformatie, keteninformatisering, veranderkunde, leeroplossingen en implementatiemethodieken.

AXYLIFE

Een voorbeeld waarmee we laten zien hoe de kennis van technologie en de business elkaar versterken, is AxyLife. Financiële instellingen moeten steeds sneller inspelen op technologische ontwikkelingen en nieuwe wet- en regelgeving. AxyLife biedt hulp voor pensioenfondsen en verzekeraars die met typische problemen rondom legacy-systemen hebben te maken. Deze bestaande systemen zijn steeds moeilijker aan te passen aan nieuwe eisen van klanten en veranderende wet- en regelgeving, zoals de verhoging van de pensioenleeftijd, waardoor ook de hoogte van de pensioenpremies wijzigt. Dit leidt tot hoge uitvoeringskosten. Met de inzet van Ordina en AxyLife zijn deze problemen adequaat op te lossen.

MOGELIJKHEDEN ONTDEKKEN

Om de klant aan zich te binden, moeten bedrijven continu op zoek naar nieuwe mogelijkheden. In deze zoektocht is het belangrijk om samen met de klant buiten de bestaande paden te treden en vanuit een diepere laag met een andere perceptie naar vraagstukken te kijken. Clockwork, het digital engagement bureau van Ordina kijkt met een frisse blik naar bestaande vraagstukken om tot nieuwe perspectieven en oplossingen te komen. Clockwork houdt zich onder meer bezig met social business, mobile engagement, customer experience, content marketing en e-commerce en conversie.

ONLINE STRATEGIE HAVENBEDRIJF

Havenbedrijf Rotterdam onderzoekt nieuwe manieren om met haar doelgroepen in contact te komen. Door de komst van social media, forums, chats en apps is de traditionele manier van communiceren veranderd. Het Havenbedrijf heeft de ambitie om de beste haven in zijn soort te worden en wil de online aanwezigheid versterken door haar doelgroepen vanuit één portaal te bedienen. Clockwork ondersteunt Havenbedrijf Rotterdam om deze online strategie vorm te geven.

MEER REGIE

Door toenemende digitalisering veranderen markten en heeft de consument steeds meer controle over zijn eigen beslissingen. Hierdoor kantelen bestaande, vertrouwde markten en ontstaan er kansen voor bedrijven die op deze veranderingen inspelen via nieuwe businessmodellen en technologieën als cloud en mobiele apps.

Twee voorbeelden waarin er sprake is van een kanteling in de markt zien we terug in Quli en Werkversterkers, waar burgers meer in regie komen over hun toekomst.

QULI

Het digital zorgplatform Quality of Life (Quli) laat zien hoe technologie, in combinatie met creatie, de burger kan helpen om de regie te nemen over zijn gezondheid en zorg. In de zorg worden participatie en zelfredzaamheid steeds belangrijker. Zorginstellingen en patiëntenverenigingen zoeken naar oplossingen om hieraan invulling te geven. ICT kan een oplossing bieden, maar dat kan alleen als er in de zorg vanuit de burger wordt gedacht. Ordina ondersteunt zorginstellingen met Quli. Via het sociale netwerk in Quli deelt de zorgconsument zijn ervaringen met familie, vrienden, lotgenoten en zorgprofessionals. Op deze manier kan hij langer zelfstandig leven, terwijl verzorgers, familie en verwanten toch mee kunnen kijken.

WERKVERSTERKERS.NL

Het UWV wilde een online communityplatform ontwikkelen dat kan worden gebruikt voor en door werkzoekenden. Ordina hielp UWV met het in de markt zetten van een nieuw platform Werkversterkers.nl. Via dit platform kunnen werkzoekenden regie nemen op hun toekomst door de dialoog aan te gaan en hulp te vragen in hun zoektocht naar geschikt werk. Ook kunnen ze hun verhaal, eigen ervaringen en tips delen met andere werkzoekenden om elkaar te inspireren. Bekijk ook de [video](#) op YouTube.

SECURITY

De mogelijkheden van technologie en de toenemende hoeveelheid data stellen steeds hogere eisen aan beveiliging en privacy van gegevens. Om bedreigingen zoals hacking en identiteitsfraude het hoofd te bieden, is een veilige aanpak voor organisaties nodig. De oplossingen van Ordina waarborgen security en privacy van organisaties waardoor de bedrijfscontinuïteit kan worden gegarandeerd.

BEHEER

In een wereld van razendsnelle technologische ontwikkelingen, 24/7 uur en globalisering blijft het vakgebied outsourcing en beheer van applicatielandschappen zich in hoog tempo verder professionaliseren. Hierbij hoort een constante eis tot verbetering, optimalisatie en innovatie. Voor ruim honderdvijftig organisaties in verschillende sectoren zorgen wij voor feilloos draaiende applicaties. Continuïteit is bij voortdurende vernieuwing en innovatie een noodzaak.

De divisie Beheer van Ordina is gespecialiseerd in beheer, onderhoud en constante vernieuwing van applicatielandschappen op basis van langetermijncontracten. Het portfolio bevat ERP-pakketten (SAP, Oracle EBS, JD Edwards, Siebel), maatwerkapplicaties in bijvoorbeeld Java, Microsoft-technologie, Oracle en open source, businessprocessen en beheer en ontwikkeling van websites, mobiele apps en intranetten. We beschikken over eigen applicatiebeheercentra op meerdere locaties en helpen vele klanten de wereld van de cloud te ontdekken en gericht toe te passen.

Kwaliteit, continuïteit, innovatie en kostenbesparing zijn basisvoorwaarden. Maar waar steeds meer de nadruk op komt te liggen, is het genereren van echte businesswaarde voor de klant. Ordina wordt hiermee een onderdeel van de gehele waardeketen van de klant. Daar zijn wederzijds vertrouwen en transparantie voor nodig, met als resultaat innovatie, stabiele dienstverlening, kostenbesparing, en meer slagkracht en resultaat voor de business van onze klanten.

DEDICATED TEAMS

Door ons goed in te leven in de organisatie kunnen we per klant snel schakelen. We brengen de uitvoerende werkzaamheden onder in een klantteam dat is samengesteld uit verschillende disciplines. Iedere medewerker in het team heeft, behalve diepgaande kennis van de technologie, ook kennis van de organisatie, de bedrijfsprocessen en het applicatieportfolio.

Als bedrijf dat actief is in de Benelux kennen we de sectoren, zijn we op de hoogte van de wet- en regelgeving en kunnen we per klant snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Dankzij onze korte lijnen kunnen we slagvaardig handelen.

CONTINUÏTEIT EEN VOORWAARDE

Om onze dienstverlening snel te realiseren, is een agile en devops manier van werken - om in kortere iteraties in teamverband multidisciplinair resultaat op te leveren - onmisbaar. Voordelen zijn dat de risico's sterk afnemen, de flexibiliteit voor de business toeneemt en dat de tijdige en kwalitatieve oplevering van nieuwe functionaliteit gewaarborgd is. Op gezette tijden gaat altijd de op dat moment gerealiseerde en geteste versie van de applicatie live. Gebruikers profiteren zo snel mogelijk van de laatste functionaliteiten. Vanzelfsprekend vervullen wij op dit gebied een voortrekkersrol met onze agile beheeraanpak. We zetten de nieuwste technologie in: van self-service-portalen via continuous delivery tot Google Glass en smart watches, om beheer steeds beter, efficiënter en effectiever te maken voor onze klanten.

INNOVATIE

Innovatie is geen nice-to-have maar, naast gegarandeerde continuïteit, een vereiste in outsourcingssamenwerkingen. De innovatieambitie is afhankelijk van de volwassenheid van de demand- en supply-organisatie. Daarom hanteren wij een groeipad dat uitmondt in de borging van continue innovatie en verbetering in de uitbestedingssamenwerking. Voor de implementatie van deze innovatie hanteren we een innovatieframework. Dit helpt de klant om blijvend te excelleren in de markt en competitief te zijn in zijn kostenniveau en reactiesnelheid. En zo is de klant verzekerd van een applicatiehuishouding die up-to-date is. Wij committeren ons aan key performance indicatoren (KPI's) waarin deze innovatieresultaten zijn terug te zien.

CERTIFICERING

Certificering wordt steeds belangrijker om te kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen om professioneler te werken. Als één van de eerste ICT-bedrijven heeft Ordina in Nederland het vernieuwde ISO/IEC 27001:2013-certificaat behaald. Deze certificering geldt voor het informatiebeveiligingsmanagementsysteem voor de dienstverlening van Beheer. Tegelijkertijd heeft Ordina de certificering NEN 7510 verkregen, een informatiebeveiligingswaarborg voor de zorg. Met het herziene certificaat ISO 27001:2013 tonen we aan dat we de risico's op het gebied van informatiebeveiliging in kaart hebben gebracht en onze klanten gericht kunnen adviseren over hoe de informatiebeveiliging op een nog hoger niveau is te brengen.

OUTSOURCING PERFORMANCE MONITOR 2015

Uit de Outsourcing Performance Monitor 2015, de jaarlijkse benchmarkstudie van onderzoeksbureau Giarte, blijkt dat Ordina in het domein van applicatiemanagement met maar liefst 10 punten is gestegen, in vergelijking met het vorig onderzoek. Toen scoorde Ordina 74%. We komen nu uit op een positieve aanbevelingsscore van 84%, waarbij Giarte een schaal van 1-100 hanteert. In de praktijk betekent dit dat 84% van onze klanten een positieve aanbeveling geeft. Dit is een goede score en daar zijn we heel erg trots op. We hebben in vergelijking met vorig jaar niet alleen meer tevreden klanten, maar in de peer group met grote applicatiepartijen behaalde Ordina overall ook nog eens een tweede plaats. Dat is een goed resultaat en we blijven ambitieus.

SOURCING

De divisie Sourcing is voor haar klanten een strategische partner die zich richt op het gezamenlijk verbeteren van de toegevoegde waarde van ingehuurd ICT-personeel. Hiervoor worden klantspecifieke verbeterprogramma's ontwikkeld op het gebied van productiviteitsverbetering, talentontwikkeling, kennisdeling en innovatie.

RESULTAAT STAAT VOOROP

In de samenwerking die we voor meerdere jaren met onze klanten aangaan, staat het resultaat voorop. De continue ontwikkeling van de dienstverlening, vertrouwen en een goede relatie met elkaar zijn de sleutel tot succes. Wij zorgen ervoor dat de juiste expertise beschikbaar is, kennis actief wordt gedeeld en geborgd en het vakmanschap actueel blijft.

Iedere klant heeft een vast aanspreekpunt bij Ordina, zodat we nieuwe vraagstukken snel kunnen oppakken. Wij werken niet vanuit het 'one size fits all'-model, maar kiezen voor wendbaarheid in leverings- en contractvorm. Maatwerk dat bij de opdrachtgever en zijn doelstellingen past, waarbij Ordina als strategische partner kennis heeft van de organisatie en omgeving.

SOURCING ACADEMY

Met de verdere adoptie van een agile en devops manier van werken bij onze klanten - om in kortere iteraties in teamverband multidisciplinair resultaat op te leveren - is er meer behoefte aan ervaringen delen, best practices adopteren en in teamverband leren. Zo hebben we bij een grote Nederlandse bank een aparte academy ingericht waar via kennissessies, teamtrainingen en individuele opleidingen een effectief instrument is neergezet om relevante kennis te ontwikkelen en te delen.

INNOVATION COLLEGE

Ordina heeft in samenwerking met een aantal hogescholen en universiteiten het Innovation College opgezet, een innovatieversneller waarbij studenten aan actuele klantvraagstukken werken. Studenten doen workshops op het gebied van trendwatching en krijgen zo handvatten om out-of-the-box naar actuele vraagstukken te kijken. Vervolgens maken de studenten een vertaalslag naar de toekomst met vernieuwende concepten. Hiermee krijgt de klant allerlei frisse en vernieuwende ideeën aangereikt voor zijn eigen doelgroep.

YOUNG PROFESSIONAL-PROGRAMMA

Met het Young Professional-programma draagt Ordina effectief bij aan het verjongen van de ICT-populatie. Het programma geeft niet alleen een stimulans aan schaarse ICT-expertises, maar zorgt ook voor een 'verfrissing' van de organisatie. Ordina draagt zorg voor de werving, selectie, ontwikkeling en coaching van de young professionals in nauwe samenwerking met de klant.

KLANTTEVREDENHEID

Onze dienstverlening heeft succes, want de klanttevredenheid bij onze sourcingklanten is verder gegroeid. Dit blijkt uit ons Service Excellence Programma waarmee we de ontwikkeling van de klanttevredenheid meten en daarnaast identificeren waar we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

BELGIË/LUXEMBURG

Ordina werkt ook in België en Luxemburg aan concrete en efficiënte ICT-oplossingen. We zijn de actieve, strategische ICT-partner voor grote en middelgrote bedrijven en organisaties. Op basis van technologische expertise, in combinatie met grondige business- en proceskennis, faciliteren wij innovatieve oplossingen voor onze klanten, waarmee zij ruimte creëren voor groei en vernieuwing. Dat doen we met een flexibele organisatie, zodat we snel kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Wij geloven dat een open klant-leverancierrelatie de basis is van elke succesvolle projectrealisatie. We hebben kantoren in Mechelen en Hasselt (België) en Windhof (Luxemburg).

END-TO-END-OPLOSSINGEN

Wij bieden end-to-end-oplossingen in consultancy, ICT en outsourcing. Klanten vinden bij ons een uitgebreid pallet van gespecialiseerde diensten. Naast strategische consultancy, tactische oplossingen en operationele ondersteuning leveren we onder meer gerenommeerde pakketoplossingen en maatwerk op basis van future-proof architecturen en tools.

BUSINESSPARTNERS

Wij kiezen bewust voor samenwerking met vooraanstaande technologieleveranciers. Met partners als Quintiq, IBM, Microsoft, SAP, Dell en MongoDB die geavanceerde en stabiele oplossingen creëren. Zij bieden immers de grootste zekerheid als het gaat om productontwikkeling, time-to-market, stabiliteit en marktondersteuning op lange termijn.

TECHNOLOGIESPECIALISTEN

Technologie is ondergeschikt aan de businessbehoefte, maar essentieel voor goed werkende oplossingen bij onze klanten. Daarom investeert Ordina in technologisch leiderschap. Businessunits en Competence Centers spelen daarin een belangrijke rol. Hierbij hebben trendspotting, research, ontwikkeling, kennisdeling, training en netwerken onze aandacht.

OPLOSSINGEN

Wij onderzoeken, testen en implementeren voortdurend nieuwe oplossingen en producten. Zo kunnen we onze klanten advies geven over de toepasbaarheid, de prijs-kwaliteitsverhouding en het gebruik ervan. De wensen en behoeften van klanten benaderen we vanuit een diepgaande branchekennis, waarbij we gebruikmaken van sectorgerichte oplossingen.

Hieronder beschrijven we enkele voorbeelden van onze dienstverlening, waarbij de divisie België/Luxemburg vanuit haar portfolio waarde toevoegt.

IMESURE

iMESure is een innovatief platform voor manufacturing execution & intelligence, dat inzetbaar is bij een brede doelgroep van productiebedrijven. Het is een oplossing die de productie aanstuurt en bewaakt en de informatiestromen tussen businesssystemen en de werkvloer optimaliseert. iMESure is modulair opgebouwd. Best practices en ondersteuning van beleidsbeslissingen staan centraal.

ADVANCED PLANNING & SCHEDULING

Mensen en middelen zo efficiënt mogelijk inzetten zonder in te boeten aan kwaliteit is een delicate evenwichtsoefening. Ordina optimaliseert en vereenvoudigt het planningsproces voor personeel en logistieke en productieoperaties. Het Advanced Planning & Scheduling-team werkt productonafhankelijk en start vanuit een specifieke bedrijfssituatie. Onze planningsoplossingen sluiten dan ook aan bij specifieke bedrijfsdoelen op het gebied van efficiëntie, klantenservice, rendement en medewerkertevredenheid.

WECARE

WeCare is een online adviesplatform voor financiële instellingen, verzekeringsmaatschappijen, bedrijven in de sociale sector, notarissen en vermogensplanners. Het platform maakt financiële vraagstukken én de gevolgen van financiële keuzes concreet en begrijpelijk. Met deze financiële planningstool krijgen klanten advies op maat, aan de hand van scenario's en analyses van de verschillende fasen van hun leven.

MQS

Managed Quality Services (MQS) is een unieke oplossing waarmee Ordina farmaceutische en life-sciences-bedrijven ondersteunt bij hun uitdagingen op het gebied van quality (kwaliteitscontroles)- en compliance (naleving van wetten en regelgeving). Het is een efficiënte oplossing op maat, zowel op het vlak van proces- en productsupport en software- en procesvalidatie als op dat van kwaliteitscontrole- en beheersystemen. Het Q-team heeft jarenlange ervaring met de relevante wet- en regelgeving (cGxP, CFR21 Part 11, ISO 9001 en ISO 13485).

STRATEGIE

ONZE VISIE: ICT. MAAR DAN VOOR MENSEN

ICT speelt een steeds grotere rol in onze wereld. De effecten van de digitalisering van onze samenleving worden steeds zichtbaarder en dringen door in ons zakelijk én privéleven. De manier van werken en de wijze waarop we met elkaar communiceren is veranderd. Daardoor gaat ICT veel meer betekenen. Het is onze overtuiging dat ICT een doorslaggevende rol zal spelen bij het oplossen van een aantal grote maatschappelijke vraagstukken waarmee we nu worstelen. ICT kan ons bijvoorbeeld helpen bij een efficiëntere overheid, betaalbare zorg, veilige transacties en een schoon milieu.

Als ICT die doorslaggevende rol wil spelen, moeten mensen kunnen vertrouwen op goedwerkende en duurzame oplossingen. Zo helpt ICT mensen om succesvol in te springen op de steeds sneller veranderende wereld. Ordina zet zich hier dagelijks voor in, omdat wij vinden dat ICT vóór mensen moet werken.

ONZE MISSIE: SAMEN DUURZAAM INNOVEREN

Wij geven invulling aan onze missie door samen met onze klanten duurzaam te innoveren. Dat kan alleen door een goede relatie op te bouwen met onze klanten. Dat begint met investeren in wederzijds begrip en vertrouwen. Maar daar houdt het niet op. Wij willen duurzame oplossingen bieden die mensen echt verder helpen. Projecten en programma's die tot stand zijn gekomen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen. En die doen waarvoor ze bedoeld zijn en goed te beheren zijn, zodat ze lang meegaan. Daarom streven we naar duurzame, resultaatgerichte relaties met onze klanten én medewerkers, zodat de kennis en ervaring van onze medewerkers voor langere tijd beschikbaar is voor onze klanten.

Grote vraagstukken worden vaak doorbroken met innovatie. Ordina gelooft dat innovatie mogelijk wordt als we tot de essentie van het probleem doordringen. Daarvoor is kennisnodig van de klant, de markt en de ICT-mogelijkheden, maar nog belangrijker is het vermogen om die kennis toe te passen in de context van de klant. Als Benelux-bedrijf hebben wij het voordeel dat we de klant, de markt en de geldende regelgeving kennen, waardoor we de klant relevante oplossingen kunnen aanbieden.

DIGITALE BUSINESSMODELLEN

Om sneller in te spelen op marktontwikkelingen is het voor bedrijven cruciaal om tijdig de kansen van technologische innovaties in beeld te hebben. Er zijn diverse voorbeelden van nieuwe toetreders, zoals Uber en AirBNB, met digitale businessmodellen die de marktverhoudingen fundamenteel veranderen. De vergaande digitalisering van onze samenleving verlaagt bestaande drempels voor deze spelers om nieuwe markten te betreden en stelt deze bedrijven in staat sneller en goedkoper meer aansprekende diensten te leveren. Organisaties weten vaak heel goed dat digitale innovaties hun industrie -positief of negatief – kunnen beïnvloeden, maar worstelen met de vraag wat ze er zelf mee kunnen of moeten. Veel ondernemingen zijn bezig zichzelf 'opnieuw uit te vinden' en zoeken die ICT-toepassingen waarmee zij hun voorsprong kunnen behouden of uitbouwen.

HUMANISERING VAN ICT

Door de opkomst van nieuwe technologieën verwacht Ordina een belangrijke verschuiving van ICT richting de gebruiker. Waar in het verleden de gebruiker zich veelal moest schikken naar de mogelijkheden van de technologie, is de verwachting van Ordina dat er nu een tijdperk aanbreekt waarin de nieuwe technologie zich aanpast aan de wensen van mensen. Wij noemen deze trend de 'humanisering van ICT'. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat de afstand tussen technologie en mens de komende jaren in sneltreinvaart kleiner wordt. Technologie wordt steeds compacter en nestelt zich in hoog tempo rondom en zelfs in ons, en kan 'onzichtbaar' aanwezig zijn. Apparaten, toepassingen en apps worden slimmer, persoonlijker, intuïtiever en meer anticiperend van aard en worden hiermee steeds meer verweven met ons dagelijks bestaan. Met deze humanisering staan wij aan de vooravond van een nieuwe revolutie die wereldwijd grote impact zal hebben.

NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN

Een wereld die zich moeilijk laat voorspellen, vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen. Op basis van onze eerste ervaringen met nieuwe technologieën, ziet Ordina drie ontwikkelingen die belangrijk zijn om technologie voor mensen te laten werken.

VAN BÈTA NAAR GAMMA

Door de humanisering van ICT wordt het de kunst om toepassingen te ontwikkelen die aansluiten bij de beleving van de gebruiker. Toepassingen die niet alleen functioneel zijn, maar ook mooi zijn ontworpen, aangenaam werken en gemakkelijk zijn te bedienen. Zowel zakelijk als privé. Dit vraagt om toepassingen die aansluiten bij de sociale omgeving en psychologie van de gebruiker. Design en interactie-ontwerp zijn hierbij cruciaal. Naast de harde technologische competenties worden psychologische en sociologische inzichten in gebruik van technologie steeds belangrijker. We moeten steeds meer technische kennis combineren met inzichten in het gedrag van de gebruiker.

VAN LINEAIR NAAR EXPONENTIEEL

Nieuwe producten en diensten volgen elkaar steeds sneller op. Technologische ontwikkelingen verlopen niet langer lineair, maar exponentieel en jagen het tempo verder op. Dit schept ruimte en mogelijkheden voor het adresseren van grote maatschappelijke vraagstukken, maar zet ook vertrouwde paradigma's onder druk. Ordina gelooft in een iteratieve, lean aanpak zoals startups die hanteren. Klein starten en durven experimenteren, daarvan leren, waar nodig bijstellen en in overzichtelijke stappen opschalen. Met zelf organiserende teams uit verschillende disciplines, waarbij het samen co-creëren en innoveren centraal staat. Doelbewust talent binnen en buiten de eigen organisatie mobiliseren en op zoek naar de juiste balans tussen enerzijds kennis en ervaring en anderzijds nieuwsgierigheid en passie.

VAN IT-PROJECTEN NAAR VERANDERINGSTRAJECTEN

ICT-implementaties nemen steeds meer de vorm aan van grote veranderingstrajecten. Hét ICT-project bestaat niet meer. Traditioneel besteden veel bestuurders de aansturing van grote ICT-implementaties uit aan anderen binnen hun eigen organisatie. De huidige ontwikkelingen vragen bij de opdrachtgever én leverancier om een andere vorm van leiderschap waarin verschillende vakdisciplines met elkaar samenwerken: bèta- en gammawetenschappers zitten in één project bij elkaar. De complexiteit van ICT-trajecten zal sterk toenemen. Om dit in goede banen te leiden, zal ook het top management haar leiderschap moeten herdefiniëren. Op deze wijze kunnen wij er samen voor zorgen dat ICT weer écht voor mensen gaat werken.

STRATEGISCHE DOELEN

Ordina heeft een vijftal strategische doelen gedefinieerd, namelijk een verbeterd rendement, groei, hoge klanttevredenheid, een hoge medewerkerbetrokkenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2014 hebben we een aantal stappen in de goede richting gezet, maar we zijn er nog niet: zo is de omzet licht gedaald en het rendement is gestegen, maar nog niet op het niveau dat wij ambiëren. Daarom richten we ons de komende jaren op groei en verdere rendementsverbetering. Dat willen we doen door samen met onze medewerkers op duurzame wijze aan innovatieve oplossingen te werken die relevant zijn voor onze klanten en voor de maatschappij.

ONZE STRATEGISCHE DOELEN VOOR DE MIDDELLANGE TERMIJN:

RENDEMENTSVERBETERING

- Wij streven naar een recurring EBITDA-marge van 10%. Met deze marge zouden wij behoren tot de best renderende bedrijven in onze branche.
- In 2014 hebben wij een recurring EBITDA-marge gerealiseerd van 4,9%. Dat is een verbetering ten opzichte van 2013 (4,3%) en is met name gedreven door substantiële verlaging van de indirecte kosten.
- Wij streven echter naar verdere verbetering van de marge. Dat willen wij onder andere bereiken door onze omzet te laten groeien ondanks de krimpende markt, door een verbetering van de productiviteit van onze medewerkers en door verdere optimalisatie van onze projectresultaten.

GROEI

- We willen onze omzet verhogen. Die omzetgroei willen we realiseren door een heldere focus op de marktsegmenten waarin we actief zijn: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Deze groei is mede van belang, omdat daarmee de omvang van onze (langetermijn)contracten in gezonde verhouding blijven tot de totale omvang van Ordina.
- In 2014 is onze omzet met 2,7% gedaald. Dit is gedeeltelijk veroorzaakt door enerzijds de afbouw van generieke activiteiten van Ordina Consulting Public en anderzijds omdat we selectiever zijn in het aannemen van grote complexe projecten.
- Onze groeiambitie willen wij realiseren door verhoogde focus op een aantal proposities, in te zetten op een groeipad door innovatie en door onze klanten 'integraler' te bedienen.

HOGE KLANTTEVREDENHEID

- We willen tot de top van de ICT-dienstverlening behoren op het gebied van klanttevredenheid. Dit meten we met de Ordina Promoter Score (OPS), waar we een score van minimaal 70 willen behalen.
- In 2014 lag deze score op 62 – een iets lagere score dan 2013 toen we uitkwamen op een OPS van 65. Klanten zijn tevreden over onze dienstverlening, maar worden ook kritischer en verwachten meer van Ordina. Dat vinden we terecht, want wij leggen ons ambitieniveau zelf ook steeds hoger, en wij zijn inmiddels volop aan de slag met de verbeterpunten die onze klanten hebben aangedragen. Bij de betreffende klanten hebben we een specifiek verbeterplan met vervolgacties opgesteld, afgestemd op de wensen van de klant.

HOGE MEDEWERKERBETROKKENHEID

- Wij willen tot de top ICT-werkgevers behoren. Dit meten we in ons jaarlijkse medewerkerbetrokkenheidonderzoek. We streven naar een score van boven de 7,0.
- In 2014 is de score licht gedaald van 6,7 naar 6,4. Uit analyse blijkt dat de reorganisatie van 2013 impact heeft gehad op de betrokkenheid van onze medewerkers. Er zijn diepte-interviews gehouden over de achterliggende oorzaken. De maatregelen die genomen zijn om concurrerend en winstgevend te zijn, hebben indirect een lichte weerslag gehad op de betrokkenheid.
- Om onze medewerkerbetrokkenheid weer te verhogen, zijn alle managers in gesprek gegaan met onze medewerkers om de verbeterpunten te adresseren. Wij blijven investeren in opleiding, nieuwe loopbaanpaden en doorgroeimogelijkheden. Medewerkers hebben een actieve bijdrage in onze innovatiestrategie, bijvoorbeeld via Connect Cafés en de Ordina Innovation Challenge.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

- We willen een duurzame en innovatieve partner zijn, omdat wij geloven dat alleen op duurzame wijze gezonde langetermijnrelaties kunnen worden gebouwd. Onze doelstellingen zijn:
 - een bijdrage leveren aan de maatschappij in brede zin door circa 500 uur plus twee keer 500 uur beschikbaar te stellen voor maatschappelijk verantwoorde projecten en een jaarlijkse innovatieprijs uit te reiken, zoals afgelopen jaar de Ordina Public Challenge;
 - duurzame bedrijfsvoering door enerzijds de 3 x 2,0% reductiedoelstelling voor energie, CO₂ en brandstof en anderzijds diversiteit proactief na te streven binnen onze organisatie;
 - 100% duurzame dienstverlening.

In 2014 hebben we bijna al onze doelstellingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen gehaald, waarbij we voor enkele doelen zelfs een overscore hebben behaald. Natuurlijk is dit pas een start en kan en moet het nog beter. We zien bijvoorbeeld ruimte voor verbetering op het vlak van duurzame dienstverlening. Daarnaast zoeken wij ook nog naar een oplossing om ons brandstofverbruik structureel verder te verlagen.

RESULTATEN

RENDEMENTSVERBETERING

Ordina heeft als doelstelling om op termijn een recurring EBITDA-marge van 10% te bereiken. In 2014 hebben wij een recurring EBITDA-marge gerealiseerd van 4,9%. Dat is een verbetering ten opzichte van 2013 (4,3%) en is met name gedreven door substantiële verlaging van de indirecte kosten.

Wij streven echter naar verdere verbetering van de marge. Dat willen wij onder andere bereiken door een verbetering van de productiviteit van onze medewerkers, door optimalisatie van onze projectresultaten en door een groeipad uit te zetten via innovatie.

VERBETERING PRODUCTIVITEIT MEDEWERKERS

Wij willen de productiviteit van onze medewerkers verhogen. Dat willen wij doen door onze beschikbare medewerkers te helpen sneller weer bij de klant aan het werk te zijn. Dat willen wij onder andere doen door te investeren in onze medewerkers en te zorgen dat de skillset en competenties zo goed mogelijk aansluiten bij de behoeften van onze klanten. Wij zetten daarom in op bijvoorbeeld Finance Bootcamp, waardoor onze medewerkers worden getraind in specifieke vaardigheden en technologieën die bij financiële instellingen van belang zijn. Daarnaast hebben wij programma's als de T-shaped professional, waarbij niet alleen de technische competenties van belang zijn, maar ook softskills en waarbij de nadruk wordt gelegd op de kunde om techniek te vertalen naar de business en vice versa.

OPTIMALISATIE PROJECTRESULTATEN

Door verdere aanscherping van ons programma voor excellente projectuitvoering (xPx) wordt het risico op slecht renderende projecten verder verkleind. Al onze projectmanagers worden standaard opgeleid volgens de principes van xPx, waarbij expliciet wordt gerapporteerd over aanwezige kennis van de techniek, de vraag en de behoefte van de klant en over de beheersbaarheid van de scope van het project.

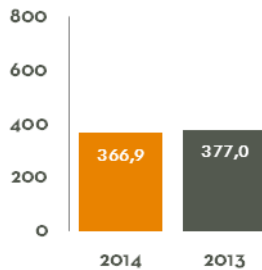
GROEIPAD DOOR INNOVATIE

Groei van de omzet is een van de belangrijkste drivers om ons rendement te verbeteren. Wij geloven in een groeipad door innovatie. Wij kunnen innovaties relevant maken voor de klant door de nieuwe zakelijke toepassingen te implementeren, waarbij we een koppeling maken met de businessprocessen en systemen. Wij kennen de klant, de markt en de ICT-mogelijkheden en hebben bovendien het vermogen om die kennis toe te passen in de context van de klant.

KERNGEGEVENS

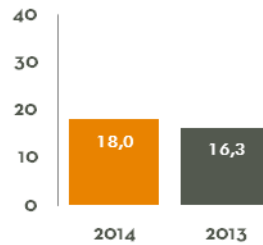
Omzet

In miljoenen euro's



Recurring EBITDA*

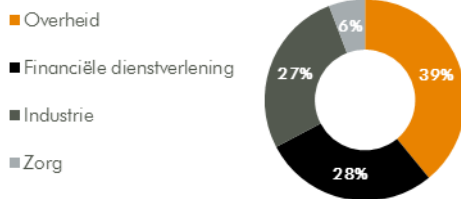
In miljoenen euro's



*Genormaliseerd voor afvloeiingskosten en externe kosten voor het interne onderzoek en in 2013 voor afvloeiingskosten en voorziening leegstand

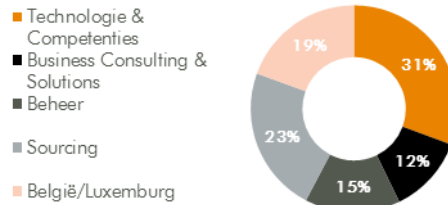
Omzetverdeling per markt in 2014

In %



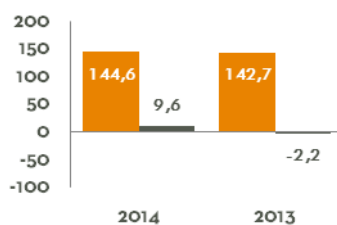
Omzetverdeling per divisie

In %



Eigen vermogen en totale nettoschuld

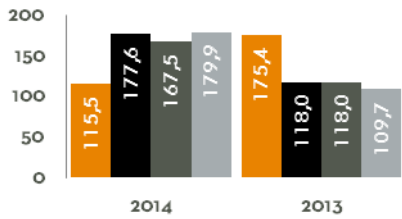
In miljoenen euro's



- Eigen vermogen
- Totale nettoschuld

Marktkapitalisatie

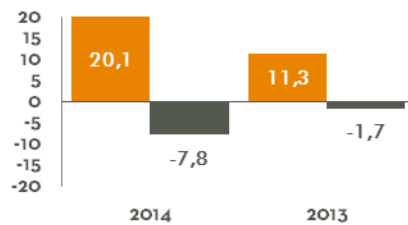
In miljoenen euro's



■ Q4 ■ Q3
■ Q2 ■ Q1

Kasstroom uit operationele activiteiten en netto-investeringen

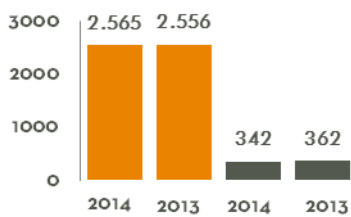
In miljoenen euro's



■ Kasstromen uit operationele activiteiten
■ Netto-investeringen

Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

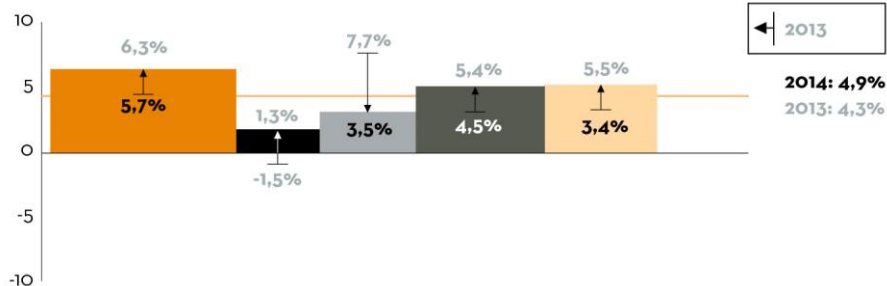
In fte's



■ direct
■ indirect

Recurring EBITDA-marge 2014 versus 2013

In %



■ Technologie & Competenties ■ Beheer ■ België / Luxemburg
■ Business Consulting & Solutions ■ Sourcing

Kerngegevens <i>(In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)</i>	2014	2013	2012	2011
Omzet	366,9	377,0	400,7	426,3
EBITDA	9,8	2,9	13,6	3,2
Recurring EBITDA	18,0	16,3	17,6	16,3
Recurring EBITDA in % van de omzet	4,9	4,3	4,4	3,8
Nettoresultaat	1,0	-65,0	0,5	-15,8
Nettoresultaat in % van de omzet	0,3	-17,2	0,1	-3,7
Kasstroom uit operationele activiteiten	20,1	11,3	8,4	5,9
Nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	-0,8	0,2	0,6	0,8
Eigen vermogen	144,6	142,7	207,2	206,7
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	61,0	60,0	65,0	63,0
Immateriële vaste activa	133,5	130,2	193,0	199,4
Materiële vaste activa	7,1	8,4	10,6	11,4
Handelsdebiteuren (excl. btw) in % van de omzet	13	13	14	13
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	48	47	52	46
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	59	57	58	62
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.884	2.961	2.938	3.147
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.907	2.918	2.920	3.035
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	92,7	92,3	91,9	91,9

MARKTONTWIKKELINGEN

In 2014 daalde de omzet met 2,7% naar EUR 366,9 miljoen (2013: EUR 377,0 miljoen). Het aantal werkbare dagen bedroeg 255 (2013: 254). De omzetimpact van één werkdag bedraagt circa EUR 0,8 miljoen. De daling van de omzet werd deels gedreven door de afbouw van Ordina Consulting Public (omzet impact 2014: 4,4 miljoen). Genormaliseerd voor de afbouw van deze activiteiten bedraagt de omzetdaling 1,5%.

Omzet per markt (in duizenden euro's)	2014	2013	Ontwikkeling 2014 t.o.v. 2013
Overheid	143.257	145.738	-1,7%
Financiële dienstverlening	103.588	104.402	-0,8%
Industrie	98.610	104.238	-5,4%
Zorg	21.462	22.601	-5,0%
Totaal	366.918	376.978	-2,7%

OVERHEID

De omzet in het marktsegment overheid daalde in 2014 met 1,7% naar EUR 143,3 miljoen (2013: EUR 145,7 miljoen). De daling werd met name gedreven door de afbouw van Ordina Consulting Public (OCP) en doordat het aantal grote projecten afneemt. Genormaliseerd voor de afbouw van OCP, zou een groei gerealiseerd zijn van 1,3%. ICT zal een drijvende kracht zijn in het terugdringen van kosten en verder verbeteren van de dienstverlening van de overheid.

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

De omzet in het marktsegment financiële dienstverlening daalde met 0,8% naar EUR 103,6 miljoen (2013: EUR 104,4 miljoen). De daling werd gedeeltelijk gedreven door een aantal beheercontracten voor end-of-life applicaties niet gecontinueerd. In 2014 speelde ontwikkelingen in de pensioensector een rol en hebben wij een overeenkomst gesloten met AxyWare om het product AxyLife in de markt te zetten, waarbij Ordina zich richt op implementatie, consulting diensten en beheer.

INDUSTRIE

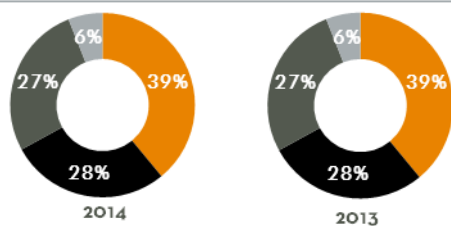
De omzet in het marktsegment industrie daalde met 5,4% naar EUR 98,6 miljoen (2013: EUR 104,2 miljoen). Deze daling werd met name veroorzaakt door afnemende vraag naar time & material bij een aantal grote klanten in de telecom- en energiesector. Gedurende het jaar werden contracten afgesloten met verschillende nieuwe klanten. Zo heeft Havenbedrijf Rotterdam eind 2014 Clockwork gekozen als partner om de online strategie te helpen vormgeven en uitvoeren.

ZORG

De omzet in het marktsegment zorg daalde met 5,0% naar EUR 21,5 miljoen (2013: EUR 22,6 miljoen). De dalende omzet werd gedreven door aflopende projecten bij een aantal zorgverzekeraars en bij een van de ziekenhuizen. Wij willen onze positie in de zorg verder verstevigen en uitbreiden door inzet op onze unieke zorgapplicatie Quli en het door ons gepreconfigureerde ERP-pakket voor ziekenhuizen, alsmede het applicatiebeheer dat hiermee samenhangt.

Omzetverdeling naar markten

In %



■ Overheid
 ■ Financiële dienstverlening
■ Industrie
 ■ Zorg

*2013 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis herclassificering van farmaceutische klanten van Industrie naar Zorg in 2014.

RESULTATEN DIVISIES

OMZET EN RESULTAAT DIVISIES

De omzet daalde in 2014 met 2,7% naar EUR 366,9 miljoen (2013: EUR 377,0 miljoen). In 2014 bedroeg het aantal werkbare dagen 255 (2013: 254). De omzetsdaling werd onder andere veroorzaakt door de afbouw van de generieke activiteiten van Ordina Consulting Public.

Door het kostenbesparingsprogramma dat in 2013 werd afgerond, zijn de indirecte kosten structureel verlaagd, waardoor het rendement ondanks de dalende omzet wel is verbeterd. De recurring EBITDA steeg naar EUR 18,0 miljoen (2013: EUR 16,3 miljoen). De recurring EBITDA-marge steeg naar 4,9% (2013: 4,3%).

Omzet per divisie (in duizenden euro's)	2014	2013	Ontwikkeling 2014 t.o.v. 2013
Technologie & Competenties	112.338	119.293	-5,8%
Business Consulting & Solutions	44.676	52.620	-15,1%
Beheer	54.746	56.068	-2,4%
Sourcing	83.769	78.965	6,1%
België/Luxemburg	71.389	70.032	1,9%
Totaal	366.918	376.978	-2,7%

Recurring EBITDA per divisie (in duizenden euro's)	2014	2014	2013	2013
Technologie & Competenties	7.037	6,3%	6.800	5,7%
Business Consulting & Solutions	580	1,3%	-804	-1,5%
Beheer	1.922	3,5%	4.304	7,7%
Sourcing	4.531	5,4%	3.584	4,5%
België/Luxemburg	3.938	5,5%	2.370	3,4%
Totaal	18.007	4,9%	16.255	4,3%

TECHNOLOGIE & COMPETENTIES

De divisie Technologie & Competenties ontwerpt en bouwt applicaties voor onze klanten. Zij doet dat in de contractvormen time & material en projecten, voor zowel pakketoplossingen als maatwerk. In 2014 daalde de omzet met 5,8% naar EUR 112,3 miljoen (2013: EUR 119,3 miljoen). Deze daling werd met name gedreven door een kleiner aantal grote projecten. De recurring EBITDA-marge steeg naar 6,3% (2013: 5,7%). Deze stijging van het rendement wordt voornamelijk gedreven door het kostenbesparingsprogramma dat in 2013 is afgerond en een lichte verbetering van de productiviteit van de medewerkers.

BUSINESS CONSULTING & SOLUTIONS

De divisie Business Consulting & Solutions adviseert klanten hoe zij hun processen en ICT kunnen verbeteren. Daarnaast combineert de divisie businesskennis met technische expertise tot duurzame oplossingen op het gebied van business intelligence, (digitale) klantinteractie, ketenintegratie en security. De omzet daalde met 15,1% naar EUR 44,7 miljoen (2013: EUR 52,6 miljoen). Deze daling werd deels gedreven door de afbouw van OCP. De recurring EBITDA-marge steeg naar 1,3% (2013: -1,5%). Deze verbetering van het rendement werd vooral gedreven door het kostenbesparingsprogramma dat in 2013 is afgerond.

BEHEER

De divisie Beheer draagt zorg voor het beheer, onderhoud en vernieuwing van applicaties middels langetermijncontracten. De omzet daalde met 2,4% naar EUR 54,7 miljoen (2013: EUR 56,1 miljoen). De omzetsdaling werd met name gedreven door de afloop van een aantal grote beheercontracten voor end of life applicaties. In 2014 hebben verschillende contractverlengingen plaatsgevonden en zijn ook beheercontracten met nieuwe klanten afgesloten en in het vierde kwartaal was weer sprake van een lichte groei. De recurring EBITDA-marge daalde naar 3,5% (2013: 7,7%). De bezettingsgraad biedt ruimte voor verdere verbetering en er wordt daarom ingezet op het afsluiten van nieuwe beheercontracten.

SOURCING

De divisie Sourcing helpt grote klanten als strategische partner met het gezamenlijk verbeteren van de toegevoegde waarde van ingehuurd ICT-personeel. Integraal onderdeel van deze aanpak zijn klantspecifieke verbeterprogramma's op het gebied van productiviteitsverbetering, talentontwikkeling, kennisdeling en innovatie. De omzet steeg met 6,1% naar EUR 83,8 miljoen (2013: EUR 79,0 miljoen). Dit werd met name gedreven door de inzet op langetermijncontracten, waardoor de omzet binnen het portfolio van Sourcing is gestegen. De recurring EBITDA-marge steeg naar 5,4% (2013: 4,5%). Deze rendementsverbetering is voornamelijk het resultaat van succesvolle operational excellence-initiatieven.

BELGIË/LUXEMBURG

De divisie België/Luxemburg ontwerpt, bouwt en beheert applicaties in België en Luxemburg. Daarnaast is zij actief met oplossingen voor specifieke bedrijfstakken. De omzet steeg met 1,9% naar EUR 71,4 miljoen (2013: EUR 70,0 miljoen). De recurring EBITDA-marge steeg naar 5,5% (2013: 3,4%). De rendementsverbetering wordt voor een belangrijk deel gedreven door operational excellence-initiatieven.

KOSTENONTWIKKELING

In 2013 heeft Ordina een kostenbesparingsprogramma succesvol afgerond. Door dit kostenbesparingsprogramma zijn de indirecte kosten structureel verlaagd met EUR 8,0 miljoen, waarvan EUR 2,0 miljoen in 2013 is gerealiseerd en EUR 6,0 miljoen in 2014.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten bedroegen in 2014 EUR 244,5 miljoen (2013: EUR 252,3 miljoen). Het gemiddeld personeelsbestand is met 77 fte's afgenomen ten opzichte van vorig jaar en bedroeg in 2014 2.884 fte's (2013: 2.961). Deze daling werd gedreven doordat arbeidsplaatsen zijn komen te vervallen door het kostenbesparingsprogramma van eind 2013.

De gemiddelde personeelskosten per fte zijn in 2014 met 0,2% gedaald. Deze daling wordt met name gedreven door verjonging van het personeelsbestand en lagere afvloeiingskosten.

De totale afvloeiingskosten in 2014 bedroegen EUR 6,6 miljoen (2013: EUR 7,4 miljoen).

KOSTEN UITBESTEED WERK

Ordina besteedt werk uit aan offshore- en nearshorepartijen en zzp'ers als we intern niet voldoende capaciteit meer beschikbaar hebben of als we specifieke competenties niet in huis hebben. De dalende vraag in de Nederlandse ICT-markt is deels opgevangen door een lagere inzet van externe inhuur. De kosten van uitbesteed werk daalden in 2014 met circa 6,4%.

Het grootste gedeelte van de externe inhuur loopt via de inhousebroker SourcePower. Met SourcePower heeft Ordina een eigen zelfstandige intermediair voor zzp'ers die als flexibele schil fungeert rondom onze kernactiviteiten. Daarnaast stelt het ons in staat de zzp'ers op een efficiëntere manier aan ons te binden.

OVERIGE KOSTEN

De overige kosten zijn gedaald van EUR 24,2 miljoen naar EUR 17,6 miljoen. Deze daling wordt hoofdzakelijk gedreven doordat in de huisvestingskosten in 2013 de voorziening leegstand (EUR 5,9 miljoen) was opgenomen. Er was sprake van een toename van de juridische kosten vanwege het interne onderzoek.

BEDRIJFSRESULTAAT

De recurring EBITDA over 2014 bedroeg EUR 18,0 miljoen (2013: EUR 16,3 miljoen). De EBITDA kwam uit op EUR 9,8 miljoen (2013: EUR 2,9 miljoen). De recurring EBITDA-marge was 4,9% (2013: 4,3%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 18,0 miljoen) en de EBITDA (EUR 9,8 miljoen) betreft de afvloeiingskosten (EUR 6,6 miljoen) en de externe kosten van het interne onderzoek naar aanleiding van aantijgingen van mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in de periode 2004-2010 (EUR 1,7 miljoen).

Toelichting recurring EBITDA		
<i>(afgerond op miljoenen euro's)</i>		
	2014	2013
Bedrijfsresultaat (EBIT)	4,7	-64,2
Amortisatie en bijzondere waardevermindering	0,9	62,0
Afschrijvingen	4,2	5,1
EBITDA	9,8	2,9
Afvloeiingskosten reorganisatie	6,6	7,4
Kosten intern onderzoek	1,7	0,0
Voorziening leegstand	0,0	5,9
Recurring EBITDA	18,0	16,3

INTERESTLASTEN, AMORTISATIE, BELASTINGDRUK EN DESINVESTERINGEN

INTERESTLASTEN

De netto-interestlasten over 2014 bedroegen EUR 1,1 miljoen (2013: EUR 1,5 miljoen). De daling van de interestlasten wordt onder meer veroorzaakt door een forse daling van de basisrente welke verschuldigd is over de opgenomen leningen. Daarnaast leidt de verbetering van het werkkapitaal tot lagere financieringslasten. Tot slot is in 2014 een bedrag van EUR 10,0 miljoen afgelost op de langlopende lening. Ultimo 2014 is de langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen volledig afgelost.

AMORTISATIE

De amortisatielasten over 2014 bedroegen EUR 0,9 miljoen en liggen in lijn met de amortisatielasten over het vorige boekjaar (2013: EUR 0,9 miljoen). Deze lasten hebben betrekking op de afschrijving van de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk bedraagt 71,1% (2013: 1,0%). Deze hoge belastingdruk wordt veroorzaakt door de hogere belastingdruk zoals deze van toepassing is in België, door de impact van de niet aftrekbare bedragen in relatie tot het relatief lage belastbare bedrag, alsmede door het afwaarderen van een deel van de latente belastingvordering in verband met de verwachte compensatiemogelijkheden in de toekomst. De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen welke niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer aandeelgerelateerde beloningen en het niet-aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten.

DESINVESTERINGEN

In 2014 heeft Ordina een samenwerkingsovereenkomst getekend met Topicus voor spaar- en beleggingsproducten. Als onderdeel van deze overeenkomst zijn de activiteiten gerelateerd aan het softwarepakket Fundation door Ordina verkocht. In 2014 is een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen verantwoord gerelateerd aan de nettoverkoopopbrengst van deze transactie.

NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat bedroeg in 2014 EUR 1,0 miljoen (2013: EUR 65,0 miljoen negatief). Dit nettoresultaat werd gedreven door enerzijds een verbeterd rendement en anderzijds de dalende omzet en afvloeiingskosten van EUR 6,6 miljoen (2013: EUR 7,4 miljoen) en externe kosten voor het interne onderzoek van EUR 1,7 miljoen.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening (afgerond op miljoenen euro's)	2014	2013
Omzet	366,9	377,0
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten	9,6	6,5
Uitbestede werkzaamheden	85,4	91,1
Personeelskosten	244,5	252,3
Afschrijvingen	4,2	5,1
Amortisatie	0,9	1,9
Bijzondere waardevermindering	0,0	60,1
Overige bedrijfskosten	17,7	24,2
Totaal bedrijfslasten	362,3	441,2
Bedrijfsresultaat	4,6	-64,2
Financieringslasten - netto	-1,1	-1,5
Aandeel in resultaten van deelnemingen	0,0	0,1
Nettoresultaat voor winstbelastingen	3,5	-65,6
Winstbelastingen	-2,5	0,6
Nettoresultaat	1,0	-65,0

FINANCIERINGSPOSITIE

HOOFDLIJNEN HUIDIGE FINANCIERINGSFACILITEIT

In december 2011 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met de ING, ABN AMRO Bank en NIBC ter grootte van EUR 55,0 miljoen. Deze senior financieringsfaciliteit bestaat uit een langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen en een rekening courant faciliteit van EUR 35,0 miljoen met een looptijd van vijf jaar.

In 2014 hebben de twee laatste aflossingen plaatsgevonden op de langlopende lening (22 juni 2014 en 22 december 2014) van ieder EUR 5,0 miljoen en is daarmee volledig afgelost.

De belangrijkste elementen binnen de convenanten voor de financieringsfaciliteit zijn een maximale Leverage Ratio en een Interest Cover Ratio.

Op grond van de financieringsovereenkomst zijn de volgende ratio's van toepassing:

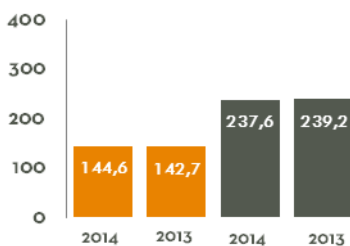
Maximum leverage ratio		
	Norm	Realisatie
01 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00	
01 juli 2013 - 31 december 2013	1,75	
01 januari 2014 - 31 maart 2014	1,50	
01 april 2014 - 31 december 2014	1,50	-0,80
01 januari 2015 - einde overeenkomst 2016	1,50	

Minimum Interest Cover Ratio		
	Norm	Realisatie
Vanaf 1 januari 2013	5,0	11,8

De nettoschuldpositie is in 2014 omgebogen naar een nettocashpositie van EUR 9,6 miljoen (ultimo 2013: EUR 2,2 miljoen nettoschuld). De leverage ratio bedraagt ultimo 2014 0,8 negatief (ultimo 2013: 0,2). De interest cover ratio bedraagt 11,8 (ultimo 2013: 9,2). Beide ratio's voldoen aan de convenanten.

Eigen vermogen en balanstotaal

In miljoenen euro's

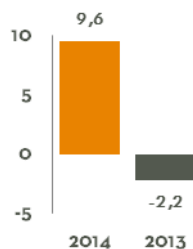


■ Eigen vermogen

■ Balanstotaal

Totale nettoschuld

In miljoenen euro's



CASHFLOW

CASHFLOWMUTATIES

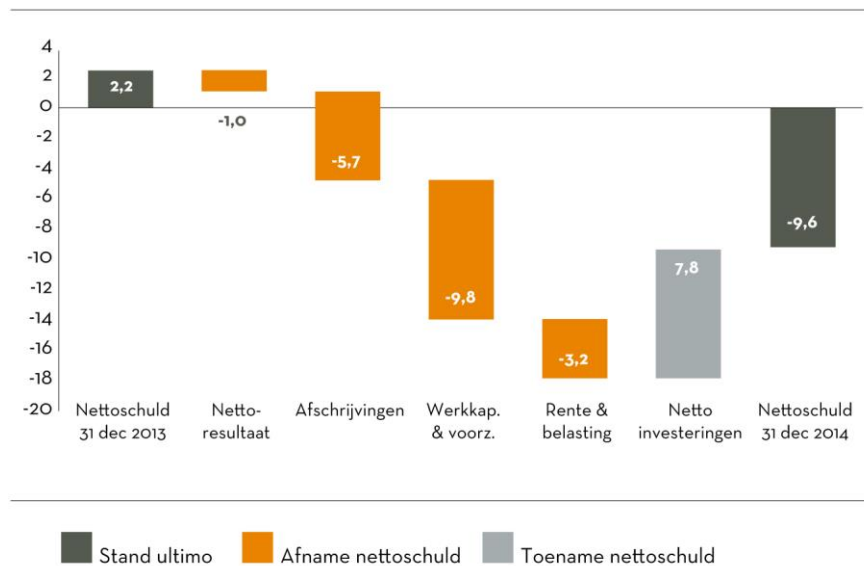
De mutatie van de nettoschuld van EUR 11,8 miljoen werd met name gedreven door het positieve bedrijfsresultaat en door een strak werkkapitaalmanagement.

ONTWIKKELING TOTALE NETTOSCHULD

De nettoschuldpositie is in 2014 omgebogen naar een nettocashpositie van EUR 9,6 miljoen (ultimo 2013: EUR 2,2 miljoen nettoschuld). De belangrijkste mutaties zijn als volgt te specificeren:

Ontwikkeling nettoschuldpositie Ultimo 2013 - Ultimo 2014

Afgerond, miljoenen euro's



GROEI

Ordina wil omzetgroei realiseren door een heldere focus op de marktsegmenten waarin we actief zijn. Deze groei is belangrijk omdat daarmee de omvang van onze (langetermijn)contracten in gezonde verhouding blijft tot de totale omvang van Ordina. In 2014 is deze doelstelling achtergebleven doordat onze omzet met 2,7% is gekrompen, onder andere door de afbouw van de generieke activiteiten van Ordina Consulting Public.

Ordina ontwikkelt zich in lijn met de markt en heeft de ambitie om omzetgroei te realiseren, niet waargemaakt. De markt waarin Ordina actief is, heeft nog steeds te kampen met de effecten van de economische recessie. Onzekere verwachtingen over de ontwikkeling van de economie, kostenbesparingen en bezuinigingen hebben geleid tot een vermindering van de bestedingen. Ook het aantal aanbestedingen van grote ICT-projecten blijft dalen.

MARKTSEGMENTEN

We willen omzetgroei realiseren door een heldere focus op de marktsegmenten waarin we actief zijn in de Benelux: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Deze focus zorgt voor specifieke kennis van onze klanten en de markten waarin zij actief zijn. De combinatie van specifieke markt- en klantkennis en onze ICT-expertise maakt dat we relevante oplossingen kunnen aanbieden om onze klanten te helpen hun doelstellingen te realiseren.

Wanneer de omzet in het marktsegment overheid wordt genormaliseerd voor de afbouw van OCP, hebben wij in dit marktsegment groei gerealiseerd. Er werd minder projectomzet gerealiseerd, wat opgevangen is door onze detacheringactiviteiten. De terughoudendheid van de overheid met betrekking tot de grotere ICT-bestedingen zal naar onze verwachting nog even voortduren. Op de langere termijn verwachten wij echter wel degelijk een stijging van de ICT-bestedingen omdat ICT onmisbaar is bij verdere kostenreductie en verbetering van de klantbediening.

De omzet in het marktsegment financiële dienstverlening bleef relatief stabiel. Binnen dit segment is het beeld wisselend, waarbij er sprake was van groei bij een aantal grotere klanten en krimp bij een aantal andere. Ordina is van oudsher sterk vertegenwoordigd in dit marktsegment. Ordina is goed gepositioneerd met branchespecifieke kennis van regelgeving, security, risicobeheer en outsourcing. Ook zien wij dat de vraag naar 'mobile apps' en klantinteractie toeneemt.

De marktsegmenten industrie en zorg zijn echter achtergebleven ten opzichte van 2013. Bij Industrie was sprake van afnemende omzet bij een aantal klanten in de telecom- en energiesector. Er werden contracten afgesloten met nieuwe klanten, maar de omzet uit deze contracten was in 2014 nog onvoldoende om te kunnen compenseren voor de daling bij de telecom- en energiekanten.

De zorgmarkt is (op termijn) een groeiemarkt. Steeds meer mensen zijn aangewezen op zorg, waardoor de kosten stijgen. Tevens is er druk om de efficiëntie te verhogen onder invloed van de neerwaartse druk op de budgetten vanuit de zorgverzekeraars. Er ontstaan mogelijkheden voor andere vormen van patiëntenzorg, waarbij ICT een grote rol kan spelen. Ordina richt zich op deze markt maar onderkent dat leadtimes voor een project soms lang zijn. In het afgelopen jaar is een aantal projecten afgelopen bij zorgverzekeraars en een ziekenhuis, terwijl nieuwe projecten zich nog in de opstartfase bevinden.

PAD NAAR GROEI

Ondanks de vertraging in de ontwikkeling van de ICT-markten zal op langere termijn ICT een steeds belangrijkere rol innemen. De ontwikkeling van ICT van de aanvankelijke automatisering van secundaire bedrijfsprocessen, via lokale en globale netwerken, naar onze huidige digitale transactie maatschappij komt voorlopig niet tot stilstand.

De komende periode zetten wij in op innovatie en een nog nauwere samenwerking met onze klanten om oplossingen te creëren die onze klanten écht verder helpen.

Wij zetten ook in op een verdere ontwikkeling en specialisatie van onze werknemers, door bijvoorbeeld een 'Finance Bootcamp', waarbij werknemers opgeleid worden in de competenties die specifiek voor financiële instellingen relevant zijn.

Wij geloven in onze groeiambitie. Met de kennis en kunde die we in huis hebben, helpen we klanten gebruik te maken van de zich snel ontwikkelende mogelijkheden die ICT biedt en nog gaat bieden. De ICT-ontwikkelingen die voor ons liggen, vragen te allen tijde om integratie met bestaande systemen: de kerncompetentie van Ordina.

KLANTTEVREDENHEID

In 2014 lag de Ordina Promoter Score (OPS) score in Nederland op 62. Net iets onder de doelstelling van 70 en een lagere score dan 2013 toen we uitkwamen op een OPS van 65. Klanten geven aan tevreden te zijn over onze dienstverlening, maar verwachten ook meer van Ordina. In 2014 bedroeg de OPS voor Ordina België/Luxemburg 84, in 2013 lag deze op 68.

Ordina zet het Service Excellence Programma in om de tevredenheid over haar dienstverlening te volgen. Met dit programma kan Ordina:

- de ontwikkeling van de klanttevredenheid monitoren;
- verbetergebieden in haar dienstverlening identificeren;
- externe en interne verbeteracties definiëren;
- monitoren of de verbeteracties ook gerealiseerd zijn.

Als onderdeel van het Service Excellence Programma houden niet-direct betrokken directeuren van Ordina regelmatig klantinterviews. In 2014 is het aantal afgenomen interviews in Nederland van 92 naar 160 gestegen. In België/Luxemburg zijn in 2014 57 interviews gehouden.

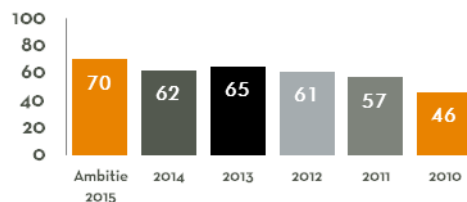
Eén van de vragen die we onze klanten stellen is: "Hoe waarschijnlijk is het dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?". Hiermee brengen we de Ordina Promotor Score (OPS) in kaart en meten we de klanttevredenheid. Ieder bedrijf heeft klanten in drie categorieën: de kritische klanten (detractors), de 'normale' klanten (passief) en de enthousiaste klanten (promoters). Onderzoek toont aan dat promoters trouwe klanten zijn, meer producten of diensten afnemen en hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende.

De OPS zelf wordt niet uitgedrukt als percentage maar als een absoluut getal, dat zich tussen de -100 en +100 bevindt.

OPS NEDERLAND

De OPS is de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen, zoals in onderstaande grafiek is te zien. In 2014 is onze OPS echter iets gedaald van 65 naar 62. Hoewel het aantal positieve klanten (promoters) is gestegen, is ook het aantal kritische klanten (detractors) toegenomen waardoor de OPS omlaag is gegaan. Dit komt vooral doordat sommige klanten kritischer zijn over onze dienstverlening. Het blijkt dat onze klanten de lat steeds hoger leggen en dat ze ieder jaar meer verwachten. Voor elke klant hebben wij daarom een actieplan dat is afgestemd op de verwachtingen van die klant, waarbij we kijken wat de behoefte is aan onder meer innovatie, branchekennis en proactiviteit.

Ordina Promotor Score (OPS) - NL

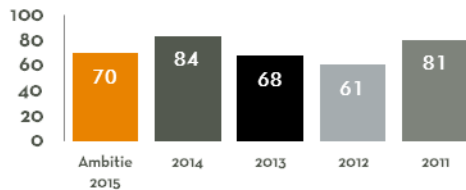


Zowel promoters als detractors zijn belangrijk voor ons: beiden geven waardevolle informatie voor het verbeteren van onze dienstverlening. We sturen actief op het verhogen van de OPS, met klantspecifieke verbeterplannen.

OPS BELGIË/LUXEMBURG

De OPS voor Ordina België/Luxemburg in 2014 bedraagt 84, in 2013 was dat 68 en in 2012 61. De OPS in Ordina BeLux is zo sterk gestegen, omdat met name het aantal 'passieve' klanten is afgenomen en het aantal 'positieve' klanten is toegenomen. De OPS is een onderdeel van een groter klanttevredenheidsonderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat klanten onder meer zeer te spreken zijn over de technische deskundigheid, het actief meedenken en het nakomen van afspraken.

Ordina Promotor Score (OPS) - BeLux



KLANTTEVREDENHEIDSINDEX (KTI)

De Klanttevredenheidsindex (KTI) is een klanttevredenheidsonderzoek dat we houden onder onze klanten in Nederland, België en Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina. Ook doen we navraag over de sterke en zwakke punten van onze dienstverlening, expertise en producten. In 2014 was de KTI in Nederland 7,0. In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,8.

Klanttevredenheidsindex				
	2014	2013	2012	2011
Nederland	7,0	7,1	7,0	6,9
België/Luxemburg	7,8	7,6	7,3	7,5

MEDEWERKERBETROKKENHEID

Ordina wil tot de top ICT-werkgevers behoren. Dit meten we in ons jaarlijkse medewerkerbetrokkenheidonderzoek. We streven naar een score van boven de 7,0. In 2014 is deze doelstelling niet behaald door een lichte daling van 6,7 naar 6,4. Uit analyse blijkt dat de reorganisatie van 2013 impact heeft gehad op de betrokkenheid van onze medewerkers.

MEDEWERKERS

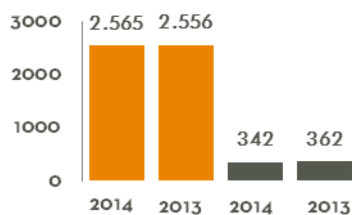
MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

Een van onze strategische doelen is een hoge medewerkerbetrokkenheid. Voor Ordina geldt letterlijk dat onze professionals het verschil maken. Iedere dag weer, bij onze klanten. Iedere dag zetten ze met passie en trots hun talent in bij onze klanten. Vandaar dat de medewerkerbetrokkenheidscore een belangrijke strategische graadmeter is.

Ons HRM-beleid kent drie pijlers: aantrekkelijk werkgeverschap, een renderende en vitale workforce en betrokken medewerkers en managers. Door te werken aan deze drie pijlers maken we het voor medewerkers leuker, gemakkelijker en aantrekkelijker om te excelleren bij de klant. Offewel, om hun talent in te zetten met passie en trots. Wij geven hier invulling aan door aandacht te besteden aan onder meer opleiding, kennisdeling, vitaliteit en beloningsbeleid.

Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

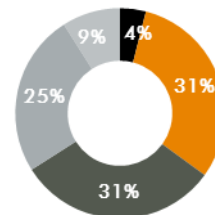
In fte's



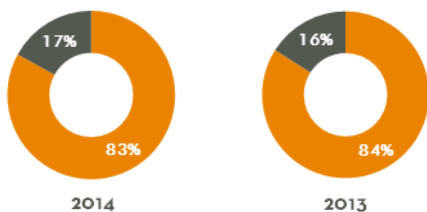
■ direct
■ indirect

Leeftijdsopbouw 2014

■ 25 jaar en jonger
■ 26 - 35 jaar
■ 36 - 45 jaar
■ 46 - 55 jaar
■ 56 jaar en ouder

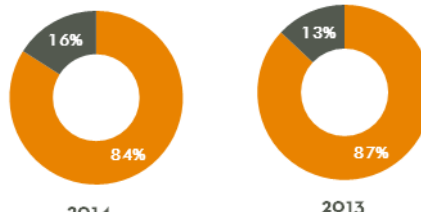


Verhouding man/vrouw



■ Man
■ Vrouw

Verdeling man/vrouw over managementfuncties



■ Man
■ Vrouw

RESULTATEN IN 2014

Medewerkers bepalen het succes van Ordina. Onze ambitie is om samen een gemiddelde medewerkerbetrokkenheid van 7,0 te realiseren. Daarom besteden we veel aandacht aan de resultaten van het jaarlijkse Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO).

MEDEWERKERBETROKKENHEID

De grote stijging in medewerkerbetrokkenheid die we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd, heeft zich niet voortgezet in 2014. Er zijn weliswaar positieve punten te melden op het gebied van ontwikkeling, vitaliteit en betrokkenheid van het management, maar de overall score, die de afgelopen jaren was gestegen tot een 6,7, is in 2014 iets teruggezaakt naar een score van 6,4.

In detail kijkend zien we dat de score in België is gestegen van een 7,0 naar een 7,2, terwijl de score in Nederland is gedaald van een 6,6 naar een 6,2. Er zijn diepte-interviews gehouden over de achterliggende oorzaken. De bezuinigingsmaatregelen die genomen zijn om concurrerend en winstgevend te zijn, hebben een lichte weerslag gehad op de tevredenheid. Ook speelde de beperkte ruimte voor salarisverhoging een rol.

In alle divisies is er continu aandacht voor de medewerkerbetrokkenheid. Zo is er in de divisie Beheer een strategietraject gestart met een brede groep van managers en medewerkers om de betrokkenheid te vergroten. Bij het onderdeel Clockwork is een manifest ontwikkeld ten aanzien van de missie en de 'Why' ten aanzien van klanten en medewerkers. De doelstelling om een 7+ te scoren, is onveranderd.

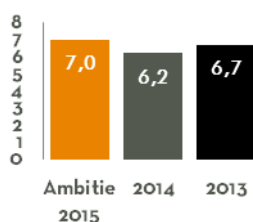
EXTRA TUSSENMETING

Omdat bij de meting in mei is gebleken dat de betrokkenheid in Nederland was gedaald, hebben we in december een tussenmeting laten uitvoeren. Uit de tussenmeting bleek dat de daling in Nederland zich niet heeft doorgezet, ondanks de negatieve berichtgeving over Ordina in het vierde kwartaal. De algehele tevredenheid is in de laatste meting stabiel gebleven op een 6,2. Voor Ordina NL is dit een positief signaal. Bovendien zien we bij de meeste divisies een overall stijging in de betrokkenheid van de medewerkers.

AANDACHTSPUNTEN

De komende periode gaan we met elkaar in gesprek om goed te begrijpen waar belangrijke aandachtspunten liggen om voor Ordina NL als geheel de stijgende lijn weer op te pakken. Aangezien er per divisie verschillen zijn, wordt per divisie bekeken wat de belangrijkste conclusies zijn en welke punten aandacht verdienen.

Ordina Medewerkerbetrokkenheid



AANDACHT VOOR ONTWIKKELING

De ontwikkeling van de medewerker staat centraal. Zo zijn er nieuwe opleidingen en loopbaanpaden gedefinieerd om de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden verder te vergroten. De leiderschapsdialogen, waarmee we gestart zijn in 2013, hebben we ook in 2014 voortgezet. Deze dialogen vormen een platform voor het ExCo om met het managers in gesprek te gaan over actuele thema's en het realiseren van onze ambitie. Medewerkerbetrokkenheid, ownership, ondernemerschap en resultaat zijn thema's die in de leiderschapsdialogen zijn besproken.

Ons Young Professional-programma is vernieuwd. Het programma wordt goed gewaardeerd, zowel op de arbeidsmarkt als door de deelnemers, en is een belangrijk instrument voor het vinden en binden van nieuw talent. In 2014 heeft Ordina 161 young professionals aangenomen; 105 in Nederland en 56 in België/Luxemburg. In 2013 zijn 43 young professionals aangenomen.

Met de implementatie van het HRM-systeem SuccessFactors maken we bovendien een verdere professionaliseringsslag in al onze HRM-processen. De eerste modules zijn live gegaan in 2014 en de verdere implementatie volgt in 2015.

AANDACHT VOOR PERFORMANCE

We hebben ook 'integraal performance management' geïntroduceerd. Dit is een integrale manier van kijken naar de performance en de kritische succesfactoren van units. Om succesvol te zijn in de sector van professional services hebben we succesfactoren geïdentificeerd op het gebied van personeelsopbouw, leiderschap en portfolio. Alle unitmanagers maken een 'foto' van hoe de unit ervoor staat en stellen in dialoog met een aantal ExCo-leden een actieplan op om tot een beter resultaat te komen.

INCLUSIVITEIT

Ordina wil een 'inclusieve' werkgever zijn waar ruimte is voor verschillen. De oorspronkelijke focus op 'diversiteit' hebben we het afgelopen jaar daarom verbreed naar 'inclusiviteit'. We geloven namelijk dat een inclusieve organisatie bijdraagt aan een kwalitatief betere dienstverlening én aan een duurzame en prettige werkomgeving. Daarnaast zijn er initiatieven die zich richten op specifieke doelgroepen, zoals 'Women in ICT' en onze betrokkenheid bij De Normaalste Zaken, een initiatief om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen.

VITALITEIT

Een vitale organisatie is essentieel voor een professionele dienstverlener. Daarom besteden we veel aandacht aan vitaliteit, waarbij de nadruk op preventie ligt. Dit doen we om ervoor te zorgen dat medewerkers gezond blijven. Ook leggen we de link tussen inzetbaarheid en gezondheid. Dit doen we in individuele trajecten, maar ook in trainingen voor managers.^{b5}

Ziekteverzuim medewerkers

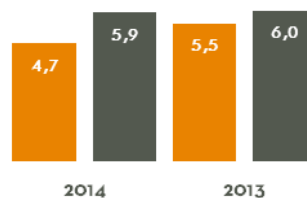
In %



■ Nederland
■ België

Gemiddelde ziekteverzuimduur medewerkers

In aantal dagen



■ Nederland
■ België

ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad behartigt de belangen van onze medewerkers en heeft een stem in bedrijfseconomische beslissingen van de directie. In die rol heeft ze een belangrijke functie binnen Ordina. In 2014 hebben OR en bestuurder naar aanleiding van de organisatorische herstructurering de uitvoering van het Sociaal Plan bekeken. Ook het mobiliteitsvraagstuk werd door de OR uitvoerig met de bestuurder besproken, waarbij vooral werd bekeken hoe in het kader van duurzame bedrijfsvoering mobiliteit een bijdrage kan leveren. Over dit onderwerp is nog geen nieuwe besluitvorming bereikt.

Onderwerpen waarover OR en bestuurder overeenstemming bereikten, waren onder meer de aanpassing van de pensioenregeling voor een deel van de werknemers en de invoering van het Human Capital Management-pakket SuccessFactors. Daarnaast vonden verschillende organisatorische wijzigingen plaats, als uitvloeisel van de grote reorganisatie van 2013. Tevens werd er een akkoord bereikt over de inhoud van het integriteitsprogramma en gaf de OR positief advies voor een nieuwe termijn van de huidige CEO Stépan Breedveld als voorzitter van de Raad van Bestuur.

Een belangrijke beweging in 2014 was de transformatie van het excellence center Management & Architectuur (M&A) binnen de divisie Technologie & Competenties. Hier is een begin gemaakt met de invoering van kleinere, zelforganiserende cellen: het zogenaamde partner/principal-model. Gelet op de impact die dit kan hebben op medewerkers wordt deze verandering voorzichtig ingevoerd. OR en bestuurder evalueren de ontwikkelingen voortdurend, zodat waar nodig bijsturing kan plaatsvinden.

De OR stond afgelopen jaar ook stil bij haar eigen functioneren, waarbij onder meer de rol en de toekomst van de OR onder de loep werden genomen. In 2015 wordt een nieuwe ondernemingsraad gekozen. Voor de organisatie is het belangrijk dat voldoende medewerkers zich verkiesbaar stellen, zodat na de verkiezingen een voltallige nieuwe OR van start kan gaan. Afgelopen jaar zijn ook de contacten met de ondernemingsraad van Ordina België aangehaald met als doel om van elkaars ervaringen te leren.

De samenwerking tussen OR en bestuurder was constructief. Er werden geregeld stevige discussies gevoerd, waarbij beide partijen uiteindelijk gezamenlijk tot een goed resultaat wisten te komen.

Pien Rolff, voorzitter van de ondernemingsraad, werd tijdens een landelijke verkiezing verkozen tot het OR-lid van 2014. Met de verkiezing won ze een opleidingsbudget voor het OR-team. De jury koos voor Pien Rolff, omdat ze OR-leden de kans biedt zich te ontwikkelen en medewerkers de mogelijkheden krijgen nauwer betrokken te raken bij de OR. Volgens CEO Stépan Breedveld weet Pien Rolff uiteenlopende mensen en meningen op een transparante en respectvolle manier met elkaar te verbinden, waarmee ze bijdraagt aan een open cultuur waarin OR en bestuur samen werken aan de verdere professionalisering en ontwikkeling van Ordina en haar medewerkers.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Ordina gelooft dat alleen op duurzame wijze gezonde langetermijnrelaties kunnen worden gebouwd. Doelstelling was om een bijdrage leveren aan de maatschappij in brede zin door circa 500 uur en twee keer 750 uur beschikbaar te stellen voor maatschappelijk verantwoorde projecten en uitreiking van een jaarlijkse innovatieprijs. Daarnaast was het doel om onze bedrijfsvoering te verduurzamen door 3 x 2,0% reductiedoelstelling voor energie, CO₂ en brandstof, in te zetten op diversiteit en een 100% duurzame dienstverlening. In 2014 hebben we bijna alle doelen behaald. We zien ruimte voor verbetering op het vlak van duurzame dienstverlening. Daarnaast zoeken wij ook nog naar een oplossing om ons brandstofverbruik structureel te verlagen.

MAATSCHAPPELIJKE ROL

Ordina wil zich onderscheiden door samen met onze klanten en medewerkers duurzame oplossingen en innovaties te ontwikkelen en implementeren. Het is onze overtuiging dat ICT een doorslaggevende rol kan én moet spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. Ordina zet zich hier dagelijks voor in, omdat wij vinden dat ICT voor mensen moet werken. We vinden het belangrijk om onze kennis en kunde op een duurzame manier in te zetten voor mens en maatschappij. In 2014 is begin gemaakt met het opzetten van een materialiteitsmatrix. Deze zal in de eerste helft van 2015 worden gefinaliseerd en gedeeld op onze website. Hierin wordt inzicht gegeven in het belang van (duurzaamheids)thema's voor de onderneming en haar stakeholders.

Om specifiek invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben we ons gecommitteerd aan een aantal concrete duurzame doelstellingen op het gebied van maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening.

BORGING MVO-BELEID

Het mvo-beleid staat prominent op de agenda van Ordina en is in de top van de organisatie geborgd bij de Raad van Bestuur. Ieder van de drie thema's - maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening - wordt aangestuurd door een thema-eigenaar in het Executive Committee.

De stuurgroep Duurzaamheid is verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van het mvo-beleid. De thema-eigenaren hebben zitting in de stuurgroep. De stuurgroep rapporteert aan de Raad van Bestuur over de voortgang van de implementatie van het mvo-beleid en over de voortgang en het succes van de lopende initiatieven. Ook de diverse stakeholders binnen Ordina informeert de stuurgroep hierover.

DOELEN MVO

Wij willen een geëngageerde en duurzame ICT-partij in de Benelux zijn. Deze ambitie is vertaald in een driejarig duurzaamheidsplan (2014 tot en met 2016). Het mvo-beleid en de doelen zijn onderdeel van onze missie 'Samen Duurzaam Innoveren'.

Binnen het duurzaamheidsbeleid zijn de volgende drie gebieden geïdentificeerd:

- **Maatschappelijke projecten**
ICT is maatschappelijk relevant en Ordina neemt haar verantwoordelijkheid daarin. Onze kennis en kunde willen we inzetten in maatschappelijke projecten en zo een bijdrage leveren aan de maatschappij.
- **Bedrijfsvoering**
Ordina wil op een duurzame manier omgaan met resources als brandstof en energie. We nemen maatregelen in ons streven naar een structurele reductie van brandstof, energie en CO₂. Daarnaast streven we naar een evenwichtige populatie van onze medewerkers: een organisatie waarbij diversiteit niet als probleem wordt gezien, maar als een verrijking. Onder meer op het gebied van de verhouding tussen mannen en vrouwen, en tussen allochtonen en autochtonen, en met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- **Dienstverlening**
Op het gebied van dienstverlening streeft Ordina naar duurzame oplossingen die een continue meerwaarde leveren voor de klant. We toetsen de oplossingen met heldere afwegingscriteria.

STAKEHOLDERDIALOOG

Net als in de afgelopen jaren heeft Ordina ook in 2014 een stakeholderdialoog georganiseerd. Met deze dialoog toetst Ordina haar visie en ambitie op het gebied van mvo aan een brede groep van klanten, leveranciers, overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties, branche-organisaties en andere belangenverenigingen. De uitkomsten van deze dialoog passen we toe in de implementatie van het mvo-beleid van Ordina.

EEN OVERZICHT VAN DE MVO-DOELEN

2013		2014		2015	2016
Maatschappelijke projecten					
Oranje Fonds	nvt	circa 500 uur per jaar		circa 500 uur per jaar	circa 500 uur per jaar
Ordina Foundation	80 uur				
Public Challenge		2 prijswinnaars: circa 500 uur per jaar per winnaar		circa 500 uur per jaar per winnaar	circa 500 uur per jaar per winnaar
Bedrijfsvoering					
Milieu-doelstellingen					
Energiereductie per werkplek in kWh voor elektra en in m ³ voor gas	2,0%	doelstelling: 2,0% realisatie elektra: 0,5% realisatie gas: 28,7%		2,0%	2,0%
CO ₂ -reductie per FTE	ISO certificering behaald	doelstelling: 2,0% realisatie: 8,8%		2,0%	2,0%
	niveau 3 en 5 CO ₂ -prestatieladder behaald	doelstelling: niveau 5 realisatie: niveau 5		behoud niveau 5	behoud niveau 5
Brandstofreductie in liters en CO ₂ -uitstoot per auto in liters en CO ₂	berijdersprogramma	doelstelling: 2,0% realisatie in liters: 3,8%		2,0%	2,0%
HRM-doelstellingen					
Diversiteit (in brede zin)	geen expliciete doelstellingen	nulmeting		nader te concretiseren	nader te concretiseren
Dienstverlening					
Alle innovaties moeten voldoen aan de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen	start diverse innovaties: QULI, AGROSense, Samen Slimmer Werken, Lync en Green IT	100% duurzaam		100% duurzaam	100% duurzaam



Doelstelling gerealiseerd



Wel voortgang, maar doelstelling niet gerealiseerd



Geen vorderingen

MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN

ICT is maatschappelijk relevant en Ordina neemt daarin haar verantwoordelijkheid. Vanuit de Ordina Foundation stellen we medewerkers in staat om eigen projecten te steunen. Niet door geld te doneren, maar door kennis en kunde beschikbaar te stellen, waarbij zowel Ordina als de medewerker tijd investeert. We ondersteunen concrete, kortdurende maatschappelijke projecten in de Benelux die dicht bij onze core business liggen. Voor het Oranje Fonds en vanuit de Ordina Foundation voeren we per jaar ongeveer vier maatschappelijke projecten uit. Hiervoor reserveren we per jaar een totale bestedingsruimte van tussen de driehonderd en vijfhonderd uur in de vorm van tijd en kennis. Op die manier zetten we onze kennis en vaardigheden in om invulling te geven aan onze maatschappelijke betrokkenheid.

Maatschappelijke projecten		Doelstelling	Resultaat
Oranje Fonds	• viermaal per jaar een project	totale bestedingsruimte tussen de 300 en de 500 uur per jaar	448 uren 4 projecten
Ordina Foundation	• viermaal per jaar een project • investering van tijd: Ordina investeert ca. tweederde van de tijd; de werknemer zelf ca. eenderde van de tijd		
Ordina Public Challenge	• jaarlijkse wedstrijd voor innovatieve ideeën	ca. 500 uren toekennen per winnaar	ca. 500 uur per winnaar toegekend

TOELICHTING RESULTATEN

ORANJE FONDS

Ordina werkt sinds 2013 samen met het Oranje Fonds. De organisaties die zijn aangesloten bij het Oranje Fonds kunnen ondersteuning krijgen van Ordina bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld van social mediabeleid. Verder biedt Ordina een 'Consultant voor een Dag' aan. In 2014 heeft Ordina geen passende aanvraag ontvangen, waardoor er geen projecten zijn uitgevoerd.

ORDINA FOUNDATION

HET RODE KRUIS

Ordina heeft de afdeling EHBO van het Nederlandse Rode Kruis geholpen om het kwaliteitssysteem van het EHBO-onderwijs te verbeteren. Zo is er onder meer een kwaliteitshandboek voor Eerste Hulp-onderwijs en een opleidings- en begeleidingsplan voor auditors opgesteld.

HET INSTITUUT VOOR NATUUREDUCATIE EN DUURZAAMHEID

Het Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid (IVN) is een non-profit organisatie die werkt aan een duurzame samenleving door jong en oud bij de natuur te betrekken. Via de Ordina Foundation hebben we het IVN geholpen met een cloudoplossing. Verder heeft Ordina het IVN ondersteuning geboden bij de nieuwe klantendatabase.

PENITENTIAIRE INRICHTING

Via de Ordina Foundation steunen wij de penitentiaire inrichting in Nieuwegein. We organiseren workshops, waarin we gedetineerden de mogelijkheid bieden om hun sollicitatievaardigheden te ontwikkelen. Dit vergroot hun kans op een baan bij herintreden op de arbeidsmarkt.

GAMES OF THE HEART

In 2014 vonden de 'Games of the Heart' plaats, het grootste sportevenement van België in 2014. Atleten met een verstandelijke beperking gingen de strijd met elkaar aan in de Special Olympic European Games. Als onderdeel van het duurzaamheidsbeleid heeft het Advanced Planning & Scheduling-team van Ordina België een planningsoplossing gebouwd. Meer dan dertig medewerkers van Ordina hebben zich als vrijwilliger aangemeld.

ORDINA PUBLIC CHALLENGE

Ordina heeft in 2013 de Challenge gelanceerd als een jaarlijkse wedstrijd voor innovatieve ideeën met maatschappelijke impact in de Benelux. Als onderdeel van de wedstrijd biedt Ordina innovators een podium voor hun baanbrekende idee en helpt Ordina hen vooruit om het idee tot uitvoering te brengen. De Ordina Public Challenge is in 2014 gewonnen door FoodFix en 42 Education. FoodFix won de juryprijs en 42 Education de publieksprijs. Beide teams krijgen de beschikking over een ontwikkelbudget om hun idee verder te brengen.

FoodFix: maakt de match tussen supermarkten met voedseloverschotten en studenten met een beperkt budget. FoodFix verzamelt de overschotten, zodat deze niet hoeven te worden vernietigd. Studenten krijgen snel en makkelijk inzage in het aanbod en kunnen voedsel bestellen tegen gunstige prijzen. Het concept richt zich vooralsnog op supermarkten en studenten, maar is breder toepasbaar.

42 Education: biedt kinderen met leerafwijkingen, zoals dyslexie, ADD en ADHD, adaptieve onderwijsprogramma's en leerhulp op maat om inclusief onderwijs mogelijk te maken. Hierbij gaan kinderen, die nu speciaal onderwijs krijgen, naar een gewone basisschool.

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Ordina vindt duurzaam ondernemen belangrijk. In onze eigen bedrijfsvoering streven we naar een goed evenwicht tussen economische, ecologische en sociale belangen. We ambiëren een voortdurende verbetering van onze 'milieuprestaties' en spannen ons in om de eigen CO₂-uitstoot zo laag mogelijk te houden.

DOELSTELLINGEN

Bij duurzame bedrijfsvoering gaat het om twee zaken: milieu-initiatieven en het HRM-beleid. De milieudoelstellingen betreffen 2% energiereductie, 2% CO₂-reductie en 2% brandstofreductie ten opzichte van 2012. Daarnaast willen we niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder behouden. Het HRM-beleid is gericht op een evenwichtige samenstelling van onze medewerkerspopulatie.

Bedrijfsvoering	Doelstelling	Resultaat
Energiereductie per werkplek in kWh voor elektra en in m3 voor gas	2,0% per jaar Aanvullende doelstellingen: De meerjarenaafpraak energie (MJA3) 30% energiebesparing over de periode 2005-2020 en minimale reductie van 2,0% per jaar.	realisatie elektra: 0,5% realisatie gas: 28,7 % CO2 elektra: 86,4% CO2 gas: 33,3%
CO ₂ -reductie per FTE	2,0% per jaar Aanvullende doelstellingen: Op basis van ISO 14001 CO ₂ -componenten van papierverbruik, brandstofverbruik en het elektriciteitsverbruik van apparaten, verlichting en klimaatinstallatie met 2,0% per jaar reduceren. Behoud CO2 prestatieladder niveau 5 en 20% CO2 uitstoot in 2020 ten opzichte van 2010.	8,8%
Brandstofreductie per auto in liters en in CO2	2,0% per jaar	liters: 3,8% CO2: 3,2%
Diversiteit (in brede zin)	Nulmeting diversiteit	De nulmeting voor diversiteit heeft meer voeten in de aarde dan aanvankelijk gedacht, onder meer in verband met privacy. Wel hebben wij nadrukkelijk aandacht besteed aan initiatieven die betrekking hebben op een tolerante cultuur en een goede balans van diversiteit. Bijvoorbeeld door het florerende vrouwen netwerk 'Women in ICT' en deelname aan 'de normaalste zaak'. Eind 2014 lag het percentage vrouwen dat bij Ordina werkte op 17% (2013: 16%) Binnen het management lag dit percentage op 16% (2013: 13%).

TOELICHTING RESULTATEN

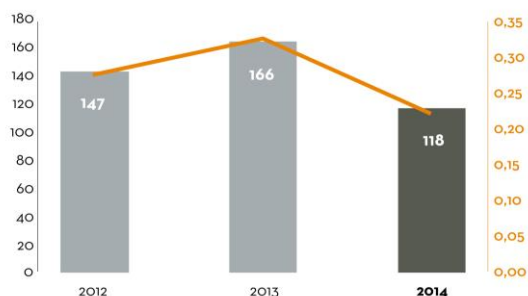
ENERGIEREDUCTIE

Energieverbruik bestaat uit verbruik van elektra en gas. In 2014 heeft Ordina een reductie behaald voor elektra van 0,5% per werkplek (in kWh) en van 28,7% voor gas per werkplek (in m³). Uitgedrukt in CO₂ per werkplek hebben we een reductie behaald van 86,4% voor elektra en 33,3% voor gas. We hebben onze doelstelling voor dit jaar gerealiseerd. De CO₂-reductie voor elektra wordt vooral gedreven door onze keuze om over te gaan op groene stroom. Verder hebben we reductie bewerkstelligd door efficiënter met onze ruimte voor huisvesting om te gaan en door daar waar mogelijk te kiezen voor led-verlichting.

In het kader van energiereductie neemt Ordina deel aan de Meerjarenafspraken energie-efficiëntie (MJA3). Het doel van deze overeenkomst tussen de overheid en bedrijven is om de energie-efficiëntie in de industrie te verbeteren. In 2012 hebben we een nieuw energie-efficiëntieplan opgesteld voor de periode 2013-2016. Dit plan is in 2013 goedgekeurd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). De realisatie verloopt volgens plan.

Energiereductie gas per werkplek

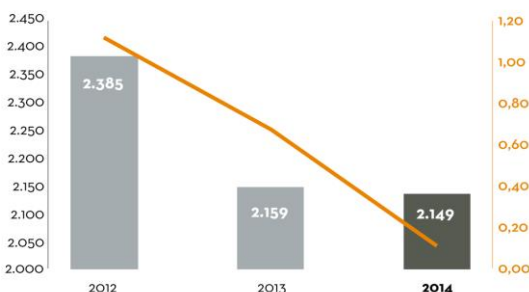
In m³/CO₂



■ Gas per werkplek — Gas - CO₂ per werkplek

Energiereductie elektra per werkplek

In kWh/CO₂



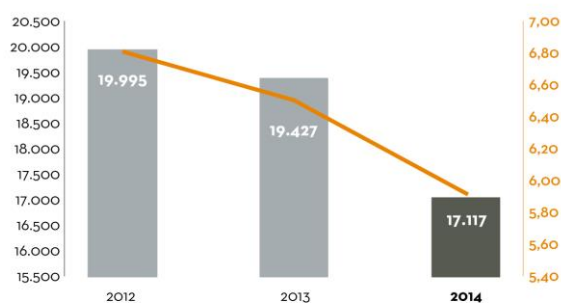
■ Elektra per werkplek — Elektra - CO₂ per werkplek

CO₂-REDUCTIE

Ordina heeft in 2014 een CO₂-reductie behaald van 8,8% per fte. Daarmee hebben we onze doelstelling voor dit jaar gerealiseerd, door de energiereductiemaatregelen die we succesvol hebben geïmplementeerd. In aanvulling op de CO₂-reductie is Ordina ISO 14001-gecertificeerd. ISO 14001 beschrijft de kernelementen voor het opzetten, implementeren, onderhouden en verbeteren van een milieumanagementsysteem. Het is een hulpmiddel om verbeterdoelstellingen te realiseren en milieu binnen de organisatie de aandacht te geven die het verdient en om verbeterdoelstellingen te realiseren.

CO₂ uitstoot (in totaal en per FTE)

In ton CO₂



■ CO₂ uitstoot — CO₂ uitstoot per FTE

CO₂-PRESTATIELADDER

In de zomer van 2013 heeft Ordina als eerste ICT-bedrijf niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder gehaald. Niveau 5 is het hoogste niveau dat een bedrijf kan behalen. In 2014 is de tussentijdse audit succesvol verlopen en hebben we het certificaat behouden. Het doel van de CO₂-Prestatieladder is bedrijven te stimuleren om de eigen CO₂-uitstoot en die in de keten - leveranciers en klanten - als gevolg van de eigen bedrijfsvoering en projecten terug te dringen. De doelstelling van Ordina is om in 2020 20% minder CO₂ uit te stoten dan in 2010.

Om de maatregelen van CO₂-reductie te realiseren:

- is het aantal werkplekken per vierkante meter geoptimaliseerd;
- maken we gebruik van windkrachtenergie;
- kiezen we voor led-verlichting waar mogelijk.

Ook vragen we onze medewerkers om bij te dragen. We stimuleren onze medewerkers om te kiezen voor een leaseauto met een lage CO₂-uitstoot en zuinig te rijden. We ondersteunen dat met een rijdersbeloningsprogramma en we geven medewerkers met een leaseauto inzicht in hun verbruik met een gebruiksvriendelijk dashboard met kengetallen. In 2014 bestond 78% van de leaseauto's uit energielabel A en 95% uit label A en B.

Voor de CO₂-Prestatieladder niveau 5 is een ketenanalyse uitgevoerd voor scope 1, 2 en 3 emissies, volgens het Greenhouse Gas Protocol. We hebben de ketenanalyse uitgevoerd voor onze twee belangrijkste processen - Detachering en Beheer - en voor deze diensten specifieke maatregelen gedefinieerd voor CO₂-reductie.

Naar aanleiding van de ketenanalyse 'detachering' zijn de volgende speerpunten gerealiseerd:

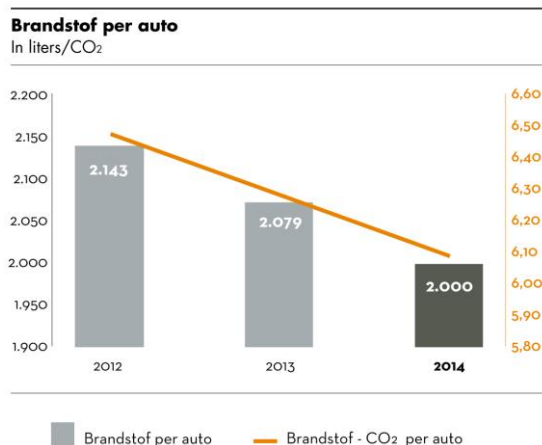
- We werken volgens het principe van 'Het Nieuwe Werken', dus onder andere meer plaats- en tijdonafhankelijk werken wat leidt tot een reductie van reistijd en gereden kilometers.
- In 2015 komt er een programma om meer bewustwording voor duurzaamheid bij onze medewerkers te creëren.

Naar aanleiding van de ketenanalyse 'beheer' zijn de volgende speerpunten gerealiseerd:

- De inrichting van de datacenters optimaliseren, met cold corridor, virtualisatie, en implementatie van E-Vault.
- Inkoop van de groene stroom 'B' voor al onze datacenters.

BRANDSTOFREDUCTIE

In 2014 heeft Ordina een brandstofreductie per auto van 3,8% gerealiseerd. Uitgedrukt in CO₂ per auto hebben we een reductie behaald van 3,2% voor brandstofverbruik. We hebben onze doelstelling voor dit jaar gerealiseerd.



Het mobiliteitsprogramma is primair gericht op CO₂-reductie. De belangrijkste drie elementen van het mobiliteitsprogramma zijn: het rijdersdashboard, zuinige auto's en de pilot semi-elektrisch rijden.

BERIJDERSDASHBOARD

Met ons mobiliteitsprogramma willen we medewerkers bewust maken van het gebruik van hun leaseauto. Dit betekent concreet dat we in samenwerking met de leasemaatschappij elke leaseautorijder via een persoonlijk berijdersdashboard maandelijks details geven over het gebruik van de leaseauto ten opzichte van de norm. Hierin zijn onder meer het brandstofverbruik en de CO₂-uitstoot opgenomen.

ZUINIGE AUTO'S

Ordina is aangesloten bij Cleaner Car. Met dit contract willen we ons streven naar een schoner wagenpark kracht bijzetten. De doelstelling van het Cleaner Car-contract is dat nieuw bestelde auto's gemiddeld een uitstoot hebben die onder de grens van 120 gram CO₂ per kilometer valt. Ordina stimuleert sinds 2010 het leasen van auto's met een lage absolute CO₂-uitstoot. In 2013 viel ruim 90% van de leaseauto's in deze energiezuinige categorie. In 2014 was dat 95%. Ook in België voeren we een vergelijkbaar leasebeleid door de aanschaf van leaseauto's met een lage CO₂ te stimuleren en leaseauto's met een hogere CO₂-uitstoot te ontmoedigen.

SEMI-ELEKTRISCH RIJDEN

Ordina is in 2013 begonnen om te onderzoeken of semi-elektrische auto's binnen het wagenpark van Ordina daadwerkelijk bijdragen aan verlaging van de CO₂-uitstoot. In 2014 zijn in Nederland drie semi-elektrische lease auto's ingezet. Van de berijders verwachten we dat ze optimaal gebruikmaken van de laadfunctie. Ordina heeft in 2014 geïnvesteerd in vier contactpunten voor het snelladen van semi-elektrische auto's naast de vier bestaande contactpunten. In België wordt nog geen gebruikgemaakt van semi-elektrische auto's.

DIVERSITEIT INCLUSIVITEIT

De oorspronkelijke focus op 'diversiteit' hebben we het afgelopen jaar verbreed naar 'inclusiviteit'. Ordina streeft ernaar om een inclusieve organisatie te zijn, waarin ruimte is voor verschillen, voor dialoog en voor diversiteit. Wij geloven dat een inclusieve organisatie bijdraagt aan een kwalitatief betere dienstverlening en een verhoogde aantrekkelijkheid als werkgever. In een inclusieve organisatie is ruimte voor verschillen in de breedste zin van het woord. Zo streven wij een open, tolerante bedrijfscultuur na én besteden we aandacht aan een betere balans tussen verschillende doelgroepen.

De doelstelling om een nulmeting te doen in 2014 ten aanzien van de aanwezigheid van verschillende doelgroepen binnen Ordina heeft meer voeten in de aarde dan aanvankelijk gedacht, onder meer in verband met privacywetgeving. In het medewerkerbetrokkenheidonderzoek van 2015 zullen we een aantal aanvullende vragen opnemen om de bedrijfscultuur in kaart te brengen en voor zover mogelijk ook een eerste beeld te vormen van de verschillende diversiteitsdoelgroepen.

Als integraal onderdeel van inclusiviteit ondersteunen we gerichte initiatieven op het gebied van diversiteit. Die initiatieven hebben specifieke doelgroepen, zoals 'Women in ICT' en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ordina werkt met verschillende ketenpartners samen om er voor te zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag kunnen. Een voorbeeld is 'Utrecht Onbeperkt aan de Slag', een initiatief van werkgevers, De Normaalste Zaak en de gemeente Utrecht.

In België werkt Ordina samen met Passwerk voor het inzetten van testers. Passwerk is een mensontwikkelbedrijf en re-integratiebedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De mensen die via Passwerk werken, doen dat vooral op basis van de Wet Sociale Werkvoorziening en de Wet Werk en Bijstand.

Ook werkt Ordina samen met enkele leveranciers die mensen inzetten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn:

- Koeriersbedrijf Valid Express, dat koeriers in dienst heeft met een fysieke beperking of een chronische ziekte;
- Installatietechnisch bedrijf De Groot Installatiegroep, dat mensen met beperkingen werft en plaatst, leer- en werkplekken biedt en aandacht besteedt aan de reïntegratie en scholing van onder meer langdurig werklozen en Wajongers en hen werkkansen biedt;
- Stichting Lapso, die mensen inzet die wonen in een Regionale Instelling voor Beschermende Woonvormen (RIBW);
- Cateringbedrijf Sodexo en schoonmaakbedrijf CSU, waarvoor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is;
- De Color Kitchen, die met mensen werkt met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tijdens de Open Innovatie dag heeft Ordina samengewerkt met de Color Kitchen.

DUURZAME DIENSTVERLENING

Ordina wil duurzame oplossingen bieden die mensen en bedrijven echt verder helpen. Oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed zijn te beheren. Ordina gelooft erin dat co-creatie en innovatie een grote bijdrage leveren aan het verhogen van het duurzame karakter van haar dienstverlening.

DOELSTELLING

Alle innovaties die Ordina ontwikkelt, moeten 100% duurzaam zijn.

In 2014 heeft Ordina een interne audit uitgevoerd en alle innovaties getoetst aan de duurzaamheidscriteria. Het resultaat van de audit is dat alle innovaties van Ordina in meer of mindere mate duurzaam zijn. Ordina heeft geconstateerd dat de duurzaamheid van de innovaties vooral kwalitatieve aspecten heeft en dat het complex is om dat te kwantificeren. Ordina heeft een basis gelegd om verder te kunnen ontwikkelen. Dit heeft geleid tot een duidelijk inzicht in duurzaamheid van de innovaties en verhoogde focus op duurzame dienstverlening.

In 2015 gaat Ordina het beoordelen van de duurzaamheid van de innovaties verder ontwikkelen. Daarnaast gaat Ordina de scope van de interne audit verder uitbreiden waardoor ook andere onderdelen van de dienstverlening beoordeeld worden aan de hand van de criteria.

TOETSINGSCRITEIA

De duurzame aspecten van onze dienstverlening toetst Ordina aan de hand van criteria, zoals:

- co-creatie met de klant;
- creativiteit en innovatie;
- toekomstbestendigheid en levensduur;
- milieu-impact;
- hergebruik van bestaande producten en componenten.

Daarnaast stelt Ordina de innovaties vast door middel van toegekende prijzen en erkenningen. Een van de graadmeters is de WBSO-subsidie van de Rijksoverheid. Deze graadmeter is onafhankelijk en geeft aan welke technische innovaties er worden erkend door de Rijksoverheid. Een ander voorbeeld is dat Ordina in 2014 de Dutch Interactive Award heeft ontvangen.

STAKEHOLDERDIALOGEN

Net als in de afgelopen jaren heeft Ordina ook in 2014 met verschillende stakeholders een dialoog gevoerd over haar duurzaamheidsbeleid. Het thema is in algemene zin besproken en we zijn specifiek ingegaan op de CO₂-reductiedoelstelling en de mvo-strategie voor ons bedrijf en onze mvo-projecten.

Met de uitkomsten van de stakeholderdialoog 2013 hebben we het duurzaamheidsbeleid, onze ambities en doelstellingen 2014-2016 verder vormgegeven. Dit heeft mede geleid tot een vertaling van onze visie en ambitie in heldere doelen en kpi's om deze doelen te meten.

In 2014 heeft Ordina wederom een stakeholderdialoog georganiseerd waarbij een aantal belangrijke klanten uit de sectoren waarin Ordina werkzaam is aanwezig waren: de overheid, de financiële sector, de industrie en de zorg. Daarnaast was er een aantal belangrijke leveranciers aanwezig zoals ICT-dienstverleners, een leasemaatschappij en een zorgverzekeraar. Verder waren er maatschappelijke belangenorganisaties en overheidsorganisaties aanwezig zoals MVO Nederland, Nederland ICT en RVO.

Tijdens de stakeholderdialoog in 2014 hebben de genodigden samen met de Raad van Bestuur gesproken over twee thema's:

- Samen Slimmer Werken, een andere manier van werken - tijd- en plaatsonafhankelijk - met gebruik van technologie, die invloed heeft op het verminderen van mobiliteit en dus CO₂-reductie oplevert. De techniek is voorhanden, maar hoe kun je het gebruik van die techniek bevorderen? Hoe maak je klanten en medewerkers bewust en hoe stimuleer je de (duurzame) kansen door samen slimmer te werken?
- Smart Technologies in relatie tot maatschappelijke vraagstukken. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat techniek weer voor mensen gaat werken?

De resultaten van de dialoogrondes met betrekking tot Samen Slimmer Werken laten zien dat 'Het Nieuwe Werken' volgens onze stakeholders draait om vrijheid en flexibiliteit, van zowel Ordina als haar medewerkers. Ordina heeft hierin een faciliterende rol, waarbij het belangrijk is dat er ook kaders worden gesteld. Zoals een van de deelnemers het verwoordt:

"Al die thema's rondom Het Nieuwe Werken, dat is erg leuk, maar het gaat ook om verwachtingen managen. Je moet wel afspraken maken over wat er opgeleverd moet worden."

Wanneer werken op een nieuwe manier georganiseerd wordt, kunnen doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid, waaronder CO₂-reductie, ondersteund worden.

De resultaten rondom Smart Technologies tonen het belang aan van de link tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid en technologie. Bedrijven zoals Ordina horen niet alleen stil te staan bij de positieve kanten van technologie, maar ook na te gaan hoe technologie misbruikt kan worden of een gevaar kan vormen voor de maatschappij. Voor Ordina is het daarom van belang technologische ontwikkelingen bij de klant met beleid en wijsheid te begeleiden.

De stakeholders zijn van mening dat Ordina over het algemeen op de goede weg is met betrekking tot duurzaamheid. Door mensen en werk op een nieuwe manier te organiseren en door kritisch naar technologieën te kijken, kan Ordina haar dilemma's overwinnen. Samen duurzaam innoveren wordt zo een gezamenlijke actie van Ordina, haar medewerkers, haar klanten en andere stakeholders.

VERWACHTINGEN

Wij spreken geen verwachtingen uit voor de komende periode.

AANDEELHOUDERS

INFORMATIE OVER HET AANDEEL

Ordina informeert aandeelhouders op een transparante manier over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten, personele ontwikkelingen en over onze prestaties. De Raad van Bestuur onderhoudt, samen met de directeur Investor Relations, de contacten met aandeelhouders en analisten. Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren wij tevens onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebscasts. Daarnaast houden we twee keer per jaar analistenbijeenkomsten.

BEURSNOTERING

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de Small Cap Index (AScX) van NYSE Euronext Amsterdam.

AANDELENKAPITAAL

In 2014 zijn in totaal 404.464 aandelen geëmitteerd. Deze emissie heeft voor 298.220 aandelen betrekking op aandelengerelateerde beloningen in het kader van de variabele langetermijnbeloning van de leden van de Raad van Bestuur. Tevens zijn 106.244 aandelen uitgegeven in verband met de earn-outverplichting van een in het verleden verworven deelneming.

Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2014 bedraagt 92,7 miljoen aandelen. Ultimo 2014 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2014 staat er één prioriteitsaandeel uit. Voor toelichting op de werking van dit prioriteitsaandeel verwijzen wij naar pagina 87 in het hoofdstuk Statutaire bepalingen en overige informatie.

STEMRECHT

Elk genoteerd gewoon aandeel Ordina N.V. geeft recht op het uitbrengen van één stem.

Resultaten per aandeel (In euro's)	2014	2013	2012	2011
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	1,56	1,55	2,25	3,95
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,22	0,12	0,09	0,11
Nettoresultaat	0,01	-0,70	0,00	-0,30
Nettoresultaat na verwatering	0,01	-0,70	0,00	-0,30

KOERSONTWIKKELING

De koers van het aandeel Ordina is gedurende 2014 met ruim 33,0% gedaald (2013: 69,6% gestegen). De SmallCap Index is met 16,0% gestegen ten opzichte van het begin van 2014. Het volume verhandelde aandelen in 2014 bedroeg gemiddeld 445.295 aandelen per dag (2013: 389.000). De koers van het aandeel Ordina was EUR 1,26 op 31 december 2014 (ultimo 2013: EUR 1,90).

Koersverloop t.o.v. AEX 2014

In euro's



WET MELDING ZEGGENSCHAP

In het kader van de Wet melding zeggenschap in ter beurse genoteerde vennootschappen zijn in 2014 de volgende meldingen door de vennootschap ontvangen:

- Aandelhoudersbelang 10 tot 15%: Mont Cervin S.à r.l.
- Aandelhoudersbelang 5 tot 10%: Teslin Capital Management (Todlin N.V.)
- Aandelhoudersbelang 5 tot 10%: Lazard Freres Gestion SAS
- Aandelhoudersbelang 3 tot 5%: Dimensional Fund Advisors LP

Voor een actueel overzicht van de meldingen verwijzen wij naar de website van Ordina of naar het register 'substantiële deelnemingen' op de [website](#) van de Autoriteit Financiële Markten.

AANDELENBEZIT BESTUURDERS ULTIMO 2014

Stépan Breedveld: 883.864 aandelen.

Jolanda Poots-Bijl: 158.676 aandelen.

AANDELENBEZIT COMMISSARISSEN ULTIMO 2014

Johan van der Werf: 100.000 aandelen.

AVA

Op 14 mei 2014 vond de Algemene Vergadering van Aandelhouders (AVA) plaats. Voor een overzicht van de besluiten verwijzen we naar de notulen op de website van Ordina: <http://www.ordina.com/nl/financieel/algemene-vergadering-van-aandelhouders/>.

DIVIDENDBELEID

Het dividendbeleid van Ordina, dat op 14 mei 2014 is aangepast in de AVA, is gericht op een dividenduikering van 35% van de nettowinst, onder de volgende voorwaarden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar, ii) de historische net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q3 en Q4 kleiner dan 1,25; en iii) de toekomstige net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q1 en Q2 kleiner dan 1,25 (na uitbetaling dividend). Uitgangspunt is dat een gezonde balansverhouding voor de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft. In geval van overtollige kasmiddelen kan een variabel, extra dividend worden overwogen.

INVESTOR RELATIONS

Ordina vindt transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders van groot belang, zodat investeerders zo goed mogelijk in staat worden gesteld om de waarde van het aandeel en de onderneming in te schatten. Door een actieve en open dialoog met aandeelhouders, analisten en banken vergroot Ordina de zichtbaarheid van het aandeel bij institutionele en particuliere beleggers. Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren wij tevens onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebcasts. Ook wordt ieder kwartaal een conferencecall of meeting georganiseerd - de opname hiervan is beschikbaar als webcast op www.ordina.com.

Periodiek worden roadshows georganiseerd in Amsterdam, Londen en Frankfurt.

BELANGRIJKE DATA

30 april 2015	Trading update
30 april 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
20 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers 2015
3 november 2015	Trading update
18 februari 2016	Publicatie jaarcijfers 2015
26 april 2016	Trading update
26 april 2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

RISICO'S

RISICOMANAGEMENT

Het risicomanagement van Ordina onderkent strategische, financiële, operationele en compliancerisico's.

Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van onze businessplanning en reviewcyclus. Tweemaal per jaar is er een bottom-up risico-assessment vanuit de vijf divisies. Tegelijkertijd doet het management ook een top-down risico-assessment. Alle relevante risico's worden beoordeeld op kans en impact en op basis daarvan gewogen.

De bevindingen nemen we op in de reguliere rapportages. Die worden vervolgens besproken met de directie van de divisies, het Executive Committee, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Aan de hand van de beoordeling op kans en impact is ook bepaald wat onze risicoacceptatie is en wanneer wij risico's niet meer acceptabel vinden. Redenen om risico's als onacceptabel te kwalificeren, zijn:

- Onze continuïteit komt in het geding;
- Onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit komt in het geding;
- Er is een materiële impact op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de corporate governance van Ordina, het Business Management Framework en onze business principles.

Hieronder geven we een overzicht van de belangrijkste risico's die het behalen van de strategische en financiële doelstellingen van Ordina kunnen beïnvloeden.

Risico's			
Strategisch	Financieel	Operationeel	Compliance
Conjunctuurgevoeligheid	Liquiditeitsrisico	Toenemend risicoprofiel klantprojecten	Niet voldoen aan wet- en regelgeving
Schaal Ordina	Druk op detacheringstarieven	Schaarste op de arbeidsmarkt	Reputatieschade
	Kredietrisico	Datasecurity	
	Afwaardering goodwill		
	Waardering onderhanden projecten		
	Buitenlandse vestigingen		
	Waardering belastinglatentie		

De risico's die in dit jaarverslag zijn opgenomen, zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. Daarnaast beschrijven we ook de maatregelen die we nemen om de kans op het materialiseren van deze risico's, dan wel de impact daarvan, te beperken.

STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's kunnen impact hebben op de strategische doelstellingen van Ordina. De belangrijkste strategische risico's worden hieronder besproken:

CONJUNCTUURGEVOELIGHEID

Schommelingen in de economische conjunctuur door bijvoorbeeld een instabiele (geo-)politieke situatie in combinatie met een inflexibele kostenstructuur hebben direct effect op ons resultaat. Door de uitkomsten van de parlementaire enquête over de ICT-sector, kan er sprake zijn van langere en complexere aanbestedingsprocedures binnen onze marktsegmenten overheid en zorg.

Maatregel: De centrale positionering van onze salesorganisatie, gecombineerd met de focus op innovatieve thema's en duurzame samenwerking, stelt ons in staat om onze klantrelatie te onderhouden. Daarnaast nemen we maatregelen om de kostenstructuur beheersbaar te houden, onze flexibele inhuurschil verder te professionaliseren en de omzet uit langlopende contracten te verhogen. Ook hebben we door het jaar heen een lage gemiddelde nettoschuld. Gecombineerd zal dit onze gevoeligheid voor conjunctuurschommelingen verminderen en onze positie in de Benelux verstevigen.

Daarnaast is er omzetspreiding over de verschillende marktsegmenten (overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg) om zodoende de conjunctuurgevoeligheid te verminderen.

SCHAAL ORDINA

Bij (potentiële) klanten is de omvang van Ordina soms een reden tot zorg of twijfel in relatie tot de omvang van de klant of het contract.

Maatregel: We zetten in op groei in al onze marktsegmenten. Daarnaast is er een focus op klanten die passen bij het profiel van Ordina, zoals klanten waarvan de activiteiten hoofdzakelijk in de Benelux plaatsvinden.

FINANCIËLE RISICO'S

Bij financiële risico's gaat het om risico's met betrekking tot financiering, het financiële resultaat, de financiële stabiliteit van partners in de keten en fiscale risico's. De belangrijkste financiële risico's worden hieronder besproken:

LIQUIDITEITSRISICO

De toenemend kritische houding van financiers beperkt de beschikbare financieringsmogelijkheden op de markt.

Maatregel: Door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kostenstructuur is eind 2014 sprake van een positief cash saldo. Deze maatregelen zetten we ook het komende jaar voort om onze liquiditeit verder te verbeteren.

DRUK OP DETACHERINGSTARIEVEN

De tarieven voor detachering van commodity-dienstverlening kunnen steeds verder onder druk komen te staan door zzp'ers en brokers.

Maatregel: Om de druk op detacheringstarieven te mitigeren, zetten wij in op een bovengemiddelde performance en heldere toegevoegde waarde voor de klant, waarbij de klant integraal wordt bediend door de verschillende diensten die Ordina biedt. Daarnaast zetten wij in op innovatie om duidelijk identificeerbare meerwaarde te bieden ten opzichte van het leveren van capaciteit.

KREDIETRISICO

Door de marktomstandigheden kunnen er bij klanten, leveranciers of kwetsbare groepen solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

Maatregel: We rapporteren periodiek over betaalgedrag en de uitstaande facturen aan kwetsbare partners in de keten. Er worden strikte limieten gehanteerd op basis van kredietwaardigheid. Deze monitoren we centraal in een periodieke rapportage.

AFWAARDERING GOODWILL

Marktomstandigheden maken herwaardering van de goodwill van acquisities mogelijk noodzakelijk.

Maatregel: We hebben eind 2013 een kostenbesparingsprogramma afgerond, waardoor in 2014 onze indirecte kosten structureel zijn verlaagd tot iets onder het best in classniveau van 15% en daarmee is ons rendement verbeterd. Om ons rendement nog verder te verbeteren, zetten we in op groei in al onze marktsegmenten. Daarnaast is eind 2013 een forse afwaardering gedaan op de goodwill.

WAARDERING ONDERHANDEN PROJECTEN

Projecten kunnen complex zijn door de omvang, de gewenste functionaliteit, de toegepaste techniek of betrokkenheid van meerdere partijen. Voor projecten waarbij Ordina resultaatverantwoordelijk is, kan dit leiden tot een financieel risico.

Maatregel: Ordina beheerst opdrachten met een vaste aanneemsom van het begin tot het einde op basis van de Deal Review Systematiek en het programma excellente project executie, kortweg xPx genoemd. De complexe projecten worden wekelijks besproken met de divisiedirecteuren en de Raad van Bestuur. De voortgang van belangrijke projecten wordt ook meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de divisies. Daarnaast is Ordina in de afgelopen periode selectiever geweest in het aannemen van complexe projecten, waardoor het risicoprofiel van de portefeuille iets is afgenomen.

BUITENLANDSE VESTIGINGEN

Onze vestigingen in België en Luxemburg zijn geografisch verder verwijderd van ons hoofdkantoor en opereren in hun respectievelijke markten met eigen medewerkers, klanten en management. Hierdoor is er een risico dat deze vestigingen te autonoom gaan opereren.

Maatregel: De buitenlandse vestigingen vallen onder de divisie België/Luxemburg. De directie België/Luxemburg heeft zitting in het Executive Committee, waardoor betrokkenheid bij de rest van de onderneming is geborgd.

WAARDERING BELASTINGLATENTIE

Uit eind 2014 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 59,1 miljoen. In het kader van deze compensabele verliezen is een latente belasting vordering opgenomen van EUR 14,3 miljoen. Van de compensabele verliezen vervalt EUR 33,7 miljoen in 2018.

Maatregel: We hebben eind 2013 een kostenbesparingsprogramma afgerond, waardoor in 2014 onze kosten structureel lager waren en ons rendement is verbeterd. Om ons rendement nog verder te verbeteren, zetten we in op groei in al onze marktsegmenten.

OPERATIONELE RISICO'S

Bij operationele risico's gaat het om onverwachte ontwikkelingen die een negatieve impact kunnen hebben op interne processen, medewerkers, klanten en systemen. De belangrijkste operationele risico's worden hieronder besproken:

RISICOPROFIEL KLANTPROJECTEN GROEIT

Bij klanten is er sprake van een stijgende behoefte aan het neerleggen van verantwoordelijkheid bij een leverancier. In combinatie met een sterkere claimcultuur zorgt dit voor een groeiend risicoprofiel van onze projecten.

Maatregel: Per 1 januari 2014 is onze organisatiestructuur aangepast. De hieruit voortkomende besturing is evenwichtiger en dichter bij de business en biedt ruimte voor focus en een betere klantrelatie. Wij geloven dat succes voortkomt uit duurzaam samenwerken en dat het voorkomen van geschillen de beste remedie tegen deze risico's is.

Daarnaast heeft Ordina voor het uitvoeren van projecten een aanpak ontwikkeld met de naam 'excellente Project executie', kortweg xPx genoemd. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen moeten creëren. Leden van het Executive Committee zijn direct betrokken bij complexe trajecten.

We zijn selectief in onze keuze voor de businessmogelijkheden waarvoor we willen gaan. Onze Deal Review Systematiek ondersteunt dit. Op basis van deze systematiek vindt een kritische beoordeling plaats van kansen en risico's tijdens het commerciële proces en van de verplichte betrokkenheid van het juiste niveau van management, afhankelijk van de omvang van een mogelijke opdracht. In de verschillende fasen van een aanbesteding helpt de systematiek ons om bewust een besluit te nemen over het al dan niet aanbieden op een project.

De divisiedirecties bespreken wekelijks de status van alle risicovolle contracten en de belangrijkste businessmogelijkheden met de Raad van Bestuur.

SCHAARSTE OP DE ARBEIDSMARKT

Op termijn ontstaat er mogelijk een tekort aan goed opgeleide ICT'ers in de Benelux. Dit komt enerzijds door een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt en anderzijds door lagere retentie (het behouden van deskundige en ervaren medewerkers) vanwege de aantrekkende economie.

Maatregel: Ordina heeft de ambitie om tot de topwerkgevers in de ICT-branche te behoren. Dit willen we bereiken door in te zetten op onder andere aantrekkelijk werkgeverschap, een excellente reputatie op het gebied van integriteit en een hoge werknemersbetrokkenheid.

DATA SECURITY

In het huidige digitale tijdperk is het veiligstellen van data van essentieel belang. Door cybercrime of door falen van ICT-systemen kan vertrouwelijke informatie in verkeerde handen terecht komen.

Maatregel: Ordina heeft een security-organisatie ingericht om de beveiliging van informatie en informatiesystemen van Ordina en haar klanten zeker te stellen.

Voor de definitie en opzet van de beveiliging van de interne systemen en netwerken van Ordina, is gebruikgemaakt van de ISO 27001-norm.

De security-organisatie ondersteunt het management en de medewerkers bij alle onderwerpen over informatiebeveiliging. Recent zijn het beleid en bijbehorende richtlijnen voor informatiebeveiliging grondig herzien. Ze zijn vereenvoudigd en toegespitst op de situatie bij Ordina.

De opzet, het bestaan en de werking van de beveiliging is onderdeel van de jaarlijkse IT-audit door de externe auditor. Daarnaast wordt maandelijks gerapporteerd over de KPI's, zoals die voor het beheer en beveiliging van de Ordina-systemen zijn opgesteld. Uitzonderingen worden onmiddellijk opgevolgd en gerapporteerd volgens de procedures rondom incidentmanagement.

Voor de dienstverlening vanuit de divisie Beheer aan klanten is een informatiemanagementsysteem opgezet, conform de eisen van de ISO 27001 en NEN 7510. Hiervoor zijn de processen in het Ordina Business Management Framework aangescherpt en zijn aanvullende werkinstructies en richtlijnen voor informatiebeveiliging voor 'Leveren beheer' opgesteld.

COMPLIANCERISICO'S

Onder compliancerisico's vallen alle zaken die kunnen leiden tot onder meer reputatieschade, juridische schade, sancties van toezichthouders en financiële schade als gevolg van het niet voldoen aan vigerende wet- en regelgeving. De belangrijkste compliancerisico's worden hieronder besproken:

RISICO OP NIET VOLDOEN AAN WET- EN REGELGEVING EN RISICO OP REPUTATIESCHADE

Ordina moet voldoen aan geldende wet- en regelgeving in haar bedrijfsvoering. Daarnaast moet Ordina voldoen aan wet- en regelgeving rondom verslaglegging en de beursnotering.

Maatregel: In 2014 is additionele aandacht geweest voor compliancerisico's in verband met de onderzoeken die Ordina in 2014 en begin 2015 heeft laten uitvoeren.

In 2014 is Ordina door televisieprogramma Zembla benaderd met vragen over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in de periode 2005-2010. Op 2 oktober 2014 heeft Zembla een uitzending gewijd aan de mogelijke onregelmatigheden.

De vragen van Zembla waren voor de Raad van Bestuur aanleiding om het advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek te instrueren onderzoek uit te voeren naar de gang van zaken. Van de belangrijkste resultaten van de uitgevoerde onderzoeken en de conclusies die Ordina naar aanleiding daarvan heeft getrokken, heeft Ordina op 27 januari 2015 publiek verslag gedaan in een aandeelhouderscirculaire.

Op basis van de onderzoeken is gebleken dat er in één geval een duidelijke aanwijzing is dat er sprake is geweest van een onregelmatigheid. In enkele andere gevallen is niet vastgesteld dat er sprake is geweest van onregelmatigheden, maar heeft Ordina wel geconcludeerd dat er door een beperkte groep personen ongepast is gehandeld.

Naar aanleiding van de (voorlopige) bevindingen uit de onderzoeken heeft Ordina besloten haar compliance significant aan te scherpen. Dit heeft geleid tot een intensief integriteitsprogramma waardoor Ordina zich nu en in de toekomst positief wenst te onderscheiden op het gebied van integriteit, compliance en transparantie. Het programma beoogt de aandacht voor integriteitsvraagstukken binnen de organisatie te vergroten en de dialoog over zakelijke dilemma's op te starten. De inhoud van dit programma is in de aandeelhouderscirculaire van 27 januari 2015 beschreven.

In het kader van het integriteitsprogramma zijn of worden onder andere een aangescherpte gedragscode en bijbehorende gedragsrichtlijnen ingevoerd; de huidige klokkenluidersregeling is vervangen door een meer toegankelijke Meldregeling Gedragscode. Deze regeling maakt het onder andere mogelijk om bij een (extern) meldpunt anonieme meldingen te doen.

Het integriteitsprogramma voorziet voorts in een nieuw en uitgebreid opleidingsprogramma. Zo wordt er een algemene verplichte e-learningmodule voor alle medewerkers ingevoerd en ontwikkelen we daarnaast op maat toegesneden trainingen voor specifieke doelgroepen. Gelet op de belangrijke rol van het management bij het bevorderen van de dialoog over integriteit is voor deze groep in een geëigend traject voorzien.

De trainingen worden ook voor nieuwe medewerkers een vast onderdeel. Dat geldt eveneens voor hen die van rol wisselen binnen de organisatie.

Met het integriteitsplan onderstreept Ordina het belang dat wij aan integriteit hechten.

GOVERNANCE

BUSINESS PRINCIPLES

Onze business principles geven richting aan het handelen en het gedrag van management en medewerkers. Wij opereren bedrijfseconomisch verantwoord, zijn een loyale partner, betrouwbare leverancier, een sociale werkgever en we gaan bewust om met onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

COMPLIANCE

Wij houden ons aan internationale en nationale wet- en regelgeving die op ons van toepassing is en aan die van de landen waar we samenwerken met partners. Ordina heeft specifieke reglementen en richtlijnen voor haar bestuurders, medewerkers, toeleveranciers en aandeelhouders en zorgt dat die bekend zijn bij de doelgroep. We zien toe op een correcte naleving daarvan.

INTEGRITEIT

Eerlijkheid, openheid en integriteit staan centraal in het handelen van ons management en onze medewerkers. Directe of indirecte betaling van steekpenningen wijzen wij ten strengste af. We verwachten van onze medewerkers dat ze privébelangen niet in conflict laten komen met belangen van Ordina. Alle zakelijke transacties moeten we correct en volledig kunnen verantwoorden. Onze administratieve organisatie is daarop ingericht. De Raad van Bestuur van Ordina heeft gedragsregels vastgesteld die zijn gericht op bezit van aandelen en het doen van aandelentransacties in de vennootschap. Deze gedragsregels zijn vastgelegd in het Reglement inzake Voorwetenschap Ordina N.V. Medewerkers kunnen melding maken van misstanden, volgens de vernieuwde Meldregeling gedragscode van Ordina, die is gepubliceerd op onze website.

EERLIJKE CONCURRENTIE

Wij staan voor eerlijke en open concurrentie in alle markten en landen waarin we actief zijn. We onthouden ons van afspraken met branchegenoten die de keuzevrijheid van klanten nadelig kunnen beïnvloeden.

TRANSPARANTIE

De (half)jaarverslagen van Ordina zijn openbaar en worden gepubliceerd op onze website. We leggen hierin getrouw, zorgvuldig, tijdig en transparant verantwoording af over onze prestaties. Onze (half)jaarverslagen zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingsvoorschriften en wettelijke eisen die van toepassing zijn op Ordina. Behoudens wanneer de vennootschap een gerechtvaardigd belang heeft om tot uitstel over te gaan zullen wij alle informatie die kwalificeert als koersgevoelig onverwijld via een persbericht openbaar maken.

SOCIAAL BELEID

Het personeelsbeleid van Ordina is erop gericht om een goed evenwicht te vinden tussen de belangen en kansen van de onderneming en die van haar medewerkers. We bieden medewerkers gelijke kansen op ontplooiing en ontwikkeling en streven naar een billijke behandeling als er sprake is van een conflict. We zetten ons in voor het welzijn van medewerkers met een actief vitaliteitsbeleid en zorgen voor goede arbeidsomstandigheden.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Ordina is zich bewust van haar maatschappelijke rol. Samen Duurzaam Innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen kenmerken hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor mensen. We hebben drie thema's vastgesteld voor ons duurzaamheidsbeleid: maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug: Samen Duurzaam Innoveren.

INTERNE GOVERNANCE

SOLIDE BESTURING

Wij geven hoge prioriteit aan onze interne beheersing die we continu beoordelen en verder professionaliseren. Er is aandacht voor de governancestructuur, processen, systemen en controles. Een van onze aandachtspunten is het vergroten van het bewustzijn voor governance bij management en medewerkers.

BOUWSTENEN INTERNE GOVERNANCE EN BEHEERSING

Onze interne governance is opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

- Strategieontwikkeling
- Strategische doelen vertalen naar businessplannen en meerjarige ambities
- Analyse van resultaten, forecasts en interne-rapportagecyclus
- Transparante administratieve organisatie
- Projectbeheersing
- Control selfassessment en audits

STRATEGIEONTWIKKELING

De strategie van Ordina en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities worden jaarlijks kritisch beoordeeld. Waar nodig stellen we deze bij aan de hand van de ontwikkelingen in de markt en de kansen en bedreigingen die we zien. Of dat nodig is, beoordelen we aan de hand van een sterkte-zwakteanalyse en een strategisch risicoassessment. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers van Ordina wordt minimaal één keer per jaar uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen.

STRATEGISCHE DOELEN VERTALEN

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, stellen we op in samenwerking met het Executive Committee. De strategische doelstellingen van Ordina en de bijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen aan een of meer van die doelstellingen vormen de basis voor onze business- en meerjarenplanning.

De meerjarenplanning is gebaseerd op mogelijke marktontwikkelingen in Nederland en België/Luxemburg. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Daarnaast bevat het concrete businessdoelstellingen die zijn vertaald in enkele key performance indicatoren (KPI's). Deze KPI's meten we het hele jaar consequent op voortgang.

Daarnaast gebruiken we de OGSM-methode (Objective, Goals, Strategies en Measures) om onze doelen en ambities concreet en meetbaar te vertalen naar acties en de voortgang te bewaken.

ANALYSE VAN RESULTATEN, FORECASTS EN INTERNE-RAPPORTAGECYCLUS

Maandelijks analyseren we de financiële resultaten van de bedrijfsonderdelen en hun forecasts. Dit gebeurt zowel op lokaal als op centraal niveau.

Op divisieniveau houden we halfjaarlijks risicoassessments. Gesignaleerde risico's vertalen we naar maatregelen. Het management rapporteert vervolgens periodiek over de resultaten van de maatregelen. Als dat nodig is, bij materieel wijzigende omstandigheden, houden we tussentijds een nieuw assessment.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk. Ze melden de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende KPI's en de financiële performance aan de Raad van Bestuur. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats. Daarin komen in elk geval de volgende onderwerpen aan de orde:

- de in eerdere reviews afgesproken acties
- de relevante commerciële ontwikkelingen
- eventuele klantenissues
- de financiële resultaten van de afgesloten maand en de geactualiseerde forecasts
- de voortgang op de geïdentificeerde risico's
- het verloop en de werving van medewerkers
- de voortgang in de uitvoering van belangrijke contracten

TRANSPARANTE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd. Ze zijn te vinden in het Business Management Framework (BMF), een digitaal handboek voor ons kwaliteitsmanagementsysteem. Management en businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Dit is tevens de basis voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de risicobeheersing.

Bij het inrichten en verder ontwikkelen van het managementsysteem hanteert Ordina als minimumeis de ISO 9001-norm. In het kader van de hercertificering in 2014 heeft de certificerende instelling de volgende punten als positief beoordeeld:

- Integratie van de ambities en governance op het gebied van duurzaamheid in de businessplanningcyclus;
- Doelstelling GRI-4-rapportage (mvo) in het jaarverslag voor 2014;
- Milieumaatregelen laten reductie elektriciteitsverbruik zien;
- Integrale KPI's toegepast op financiën, kwaliteit en duurzaamheid;
- Ordina Academy: aanbod van training door medewerkers voor medewerkers.

De financiële administratie voeren we in SAP. Dit is binnen Ordina het primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. In 2014 hebben wij een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd en in 2015 succesvol in gebruikgenomen. Met dit nieuwe systeem kunnen wij onze processen efficiënter en transparanter inrichten en verhogen wij de voorspelbaarheid van onze onderneming.

De nadruk op de verdere integratie van onze duurzaamheidsdoelstellingen in de processen en het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag in 2014 in lijn met de strategie. Op het gebied van duurzaamheid is in 2014 de ISO 14001-certificering uit 2013 voor Ordina verlengd. Daarnaast is op basis van de tussentijdse audit door DNV-GL vastgesteld dat Ordina ook in 2014 heeft voldaan aan de eisen voor een certificaat op niveau 5 op de CO₂-Prestatieladder.

PROJECTBEHEERSING

DEAL REVIEW SYSTEMATIEK

Wij streven naar een gedegen beheersing van opdrachten waarvoor wij resultaatverantwoordelijk zijn. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces. Daarnaast beoordelen we de verplichte betrokkenheid van het management op het juiste niveau, afhankelijk van de omvang van een mogelijke opdracht.

Om dit te waarborgen, is de Deal Review Systematiek (DRS) geïmplementeerd. Hiermee kunnen we in de verschillende fasen van een aanbesteding goed overwegen of het verstandig is om al dan niet te bieden op een project. Belangrijk aandachtspunt binnen de DRS is de beoordeling van risico's. Ook de beheersmaatregelen die we kunnen nemen, maken er deel van uit.

Uiteraard worden bij het aangaan van projecten en beheeropdrachten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter te beheersen en te overzien zijn. Bepalende factoren zijn een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid. De afdeling Assurance houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS.

EXCELLENTE PROJECT EXECUTIE

Ordina heeft voor het uitvoeren van projecten een aanpak ontwikkeld met de naam 'excellente Project executie', kortweg xPx genoemd. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen moeten creëren.

Voor Ordina is gedegen projectbeheersing een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van projectdoelstellingen. Om die reden passen we xPx toe in al onze projecten. Onze projectmanagers zijn getraind in zowel Prince2 als xPx en beschikken over veel praktijkervaring. We besteden ook veel zorg aan het inrichten van adequate projectteams. Binnen Ordina spreken we van 'bevlogen projectteams', waarmee we teams bedoelen die beschikken over de benodigde kennis en ervaring, die werken vanuit een passie voor hun vak en die uitstekend kunnen samenwerken, zowel onderling als met vertegenwoordigers van de klantorganisatie. We willen klanten toegevoegde waarde leveren door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en door ervoor te zorgen dat de projectdoelstellingen daarop blijven aansluiten.

De complexe projecten worden wekelijks besproken met de divisiedirecteuren en de Raad van Bestuur. De voortgang van belangrijke projecten worden ook meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de divisies. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van de afdeling Assurance.

AUDITS

De afdeling Assurance rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en voert onafhankelijk audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De nadruk ligt daarbij op financiële en operationele aspecten. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten tot een continue professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina.

Ook op het gebied van beheer wordt onafhankelijke 'assurance' gegeven aan klanten. Het gaat daarbij om de aanwezigheid en de werking van relevante processen en beheersingsmaatregelen. In 2014 heeft Ordina als een van de eerste ICT-bedrijven in Nederland het vernieuwde ISO/IEC 27001:2013-certificaat behaald. Deze certificering geldt voor het informatiebeveiligingsmanagementsysteem voor de dienstverlening van Beheer. Tegelijkertijd heeft Ordina de certificering NEN 7510 verkregen, een informatiebeveiligingswaarborg voor de zorg. Hiermee voldoen we aan de meest recente normen op het gebied van informatiebeveiliging.

De externe audits werden uitgevoerd door onder meer DNV-GL, BSI en onze externe accountant PwC. Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde managementsysteem als de administratieve organisatie en de financiële resultaten.

De externe accountant steunt bij de controle van de jaarrekening mede op de correcte opzet, toepassing en werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de controle door de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

INTERNE BEHEERSING

CONCLUSIE

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het bijbehorende risicoprofiel en de opzet en werking van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn erop gericht dat wij met een redelijke mate van zekerheid op de hoogte zijn van de mate waarin we onze strategische en operationele doelstellingen bereiken. Ook moeten de systemen de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging borgen. Dit om ervoor te zorgen dat wij handelen in overeenstemming met de wet- en regelgeving die op onze organisatie van toepassing is.

De opzet van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen voor onze strategische, operationele, compliance- en financiële (verslaggevings)risico's heeft binnen Ordina hoge prioriteit. Gezien de externe en interne ontwikkelingen blijven we deze systemen continu verfijnen en verbeteren.

In het verslagjaar hebben we de opzet en werking van bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan, inclusief ons risicoprofiel, zijn besproken met de Raad van Commissarissen.

Deze systemen kunnen nooit absolute zekerheid geven; ook bij Ordina bestaat de kans dat zich onjuistheden van materieel belang voordoen.

BESTUURSVERKLARING

Op basis van de uitgevoerde evaluatie is de Raad van Bestuur van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen voor financiële (verslaggevings)risico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Op grond van bovenstaande wordt voldaan aan de bestpracticebepalingen II.1.4 en II.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

In aanvulling hierop verklaart de Raad van Bestuur, in overeenstemming met artikel 5.25c Wft, dat voor zover hem bekend:

- De jaarrekening per 31 december 2014 onder toepassing van IFRS, als vermeld op pagina 91 tot en met 155 van dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2014 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2014 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 18 februari 2015

Raad van Bestuur Ordina N.V.
Stépan Breedveld, CEO
Jolanda Poots-Bijl, CFO

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen (RvC) is primair belast met het toezicht op het bestuur, zowel vanuit strategisch als operationeel perspectief. De rol, taken en samenstelling van de RvC zijn beschreven in het reglement van de RvC.

De Raad van Commissarissen bestaat uit (van links naar rechts):
Johan van der Werf, Pamela Boumeester, Dirk Anbeek en Aloys Kregting.



Johan van der Werf (1952) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en vanaf augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is onder andere voorzitter van de Raad van Toezicht van de NOS en het Universitair Medisch Centrum Utrecht, voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Zeeuws Investeringsfonds en voorzitter van het Bestuur van de Stichting Continuïteit Nutreco. Daarnaast heeft hij zitting in de Raad van Commissarissen van de Blauwtrust Groep en de Raad van Advies van de Sociale Verzekeringsbank, waar hij tevens voorzitter is van de Audit Committee. De heer Van der Werf werd benoemd op 11 mei 2010 en op 14 mei 2014 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor de heer Van der Werf is in mei 2018.

Pamela Boumeester (1958) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en sinds mei 2012 vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zij is onder meer voorzitter van het bestuur van de Stichting Royal Haskoning DHV en lid van de Raad van Commissarissen van de Jaarbeurs, de Persgroep Nederland en Heijmans. Mevrouw Boumeester werd benoemd op 6 mei 2009 en op 15 mei 2013 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor mevrouw Boumeester is in mei 2017.

Dirk Anbeek (1963) is sinds mei 2012 benoemd als commissaris bij Ordina. Hij is Chief Executive Officer van Wereldhave sinds 2012. In 2016 loopt de eerste benoemingstermijn van de heer Anbeek af. De uiterste datum van aftreden voor de heer Anbeek is in mei 2020.

Aloys Kregting (1967) is sinds mei 2011 commissaris bij Ordina. Hij is Chief Information Officer bij DSM en Executive Vice-President DSM Business Services sinds 2008. In 2015 loopt zijn eerste benoemingstermijn af. De uiterste datum van aftreden voor de heer Kregting is in mei 2019.

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

INLEIDING

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over 2014 aan, beide opgesteld door de Raad van Bestuur van Ordina N.V. In dit verslag van de Raad van Commissarissen geven wij u meer inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend op de onderwerpen die dit jaar aan de orde zijn gekomen.

AGENDA

De onderneming heeft in 2014 wederom een stap voorwaarts gezet. In een jaar dat gekleurd is door berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten, waarover hieronder meer, is de conditie van het bedrijf verder verbeterd. Zowel financieel en operationeel als ook op het gebied van integriteit en duurzaamheid.

In een uitdagende markt is het, ondanks een licht teruglopende omzet, over het algemeen gelukt om marktaandeel vast te houden en op onderdelen te laten groeien. De Raad van Commissarissen heeft uitgebreid met de Raad van Bestuur gesproken over de omzetontwikkeling per marktsegment en de mogelijkheden om ons marktaandeel waar mogelijk uit te breiden. Naast voortdurende aandacht voor het verbeteren van de marge blijft een terugkeer naar structurele omzetgroei een belangrijke doelstelling. Wij zien het als onze taak om hieraan met ons toezicht een actieve bijdrage te leveren.

Kijkend naar de financiële positie van Ordina, kan met tevredenheid worden vastgesteld dat 2014 schuldenvrij is afgesloten. Ordina is erin geslaagd om haar nettoschuldpositie om te buigen naar een nettocashpositie en heeft daarmee de onderneming financieel robuuster gemaakt voor de toekomst. Dat geeft vertrouwen bij aandeelhouders, klanten en banken.

Het programma gericht op het terugdringen van de indirecte kosten dat in de tweede helft van 2013 is ingezet, heeft in 2014 over de volle breedte tot resultaat geleid.

Ook de managementagenda van de Raad van Bestuur heeft bijgedragen aan het bestendig op koers krijgen van Ordina. Vanuit de missie 'Samen Duurzaam Innoveren' helpt Ordina zijn klanten om die nieuwe technologie te implementeren. Daarbij kan gedacht worden aan Google Glass, virtual reality, 3D-printing en drones. Organisaties zijn zich er terdege van bewust dat bepaalde nieuwe technologische ontwikkelingen en innovaties hun industrie verstoren of beïnvloeden en hebben behoefte aan ondersteuning waar het gaat om het richting geven aan wat ze daar mee kunnen of moeten doen. Ordina heeft als grootste onafhankelijke ICT-bedrijf in de Benelux de lenigheid om lokaal te acteren en de slagkracht om serieuze projecten te doen in het hart van de organisatie van onze klanten, omdat wij de markt, regelgeving én de specifieke klantsituatie kennen. Daarbij nemen innovatie en duurzaamheid een belangrijke plaats in.

In het verslagjaar zijn ook de accountantsrapportage en de interne controlewerkzaamheden van de afdeling Assurance met betrekking tot omzetneming, besproken. De besprekingen in de voltallige Raad van Commissarissen zijn steeds voorbereid door de Raad van Bestuur en de heer Anbeek als financieel expert binnen de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die daarbij aan de orde zijn gekomen zijn onder andere, omzet en resultaatontwikkeling, risicomanagement, de waardering van de immateriële vaste activa (goodwill), de waardering van de latente belastingvorderingen en de waardering van de vorderingen uit hoofde van projecten en van de projectvoorzieningen. Daarnaast is aandacht besteed aan de bij de accountantscontrole gehanteerde materialiteit en het proces van transitie naar een opvolgend accountant. De heer Anbeek is betrokken geweest bij het selectieproces van een nieuw te benoemen accountant.

Verder is ook met de accountant gesproken over de opvolging van de aanwijzingen van mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten. Hierbij is onder meer stilgestaan bij de reikwijdte van de accountantscontrole en de controlewerkzaamheden naar aanleiding van de opvolging van voornoemde aanwijzingen.

In het verslagjaar is ook regelmatig aandacht geschonken aan het humanresourcesbeleid. Het aan zich binden van de juiste medewerkers en de betrokkenheid van die medewerkers bij de onderneming is voor een kennisintensief bedrijf als Ordina een cruciale succesfactor. Dit vraagt om alertheid en continue aandacht. Als Raad van Commissarissen hebben wij onder meer expliciet stilgestaan bij het feit dat de medewerkerbetrokkenheid na twee jaren van stijging in 2014 een lichte daling heeft laten zien. Uit analyse is gebleken dat de in 2013 doorgevoerde reorganisatie één van de belangrijkste oorzaken hiervan was. De Raad van Bestuur blijft investeren in het verbeteren van de medewerkersmotivatie en handhaaft de ambitie om een score te realiseren van minimaal 7,0. De Raad van Commissarissen ondersteunt deze ambitie van harte. Ook is uitvoerig gesproken over het opvolgingsmanagement binnen het senior management, de bevordering van diversiteit en de mogelijkheden voor ontplooiing en ontwikkeling van de Ordina-professionals.

Ook is het in 2013 herijkte duurzaamheidsbeleid besproken en is gekeken naar de voortgang op de geformuleerde doelstellingen. Ordina kiest ervoor langdurige relaties op te bouwen en oplossingen te ontwikkelen die duurzaam resultaat opleveren. Het resultaat hiervan is een gezonde en robuuste onderneming die bewust omgaat met haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. De Raad van Commissarissen kan zich hierin vinden en zal de vinger nauw aan de pols houden bij de verdere invulling en realisatie van het beleid.

MOGELIJKE ONREGELMATIGHEDEN

De berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten heeft de Raad van Commissarissen geraakt. Als bedrijf nemen wij signalen over mogelijke onregelmatigheden zeer serieus. Daarom hebben wij in het verslagjaar samen met de Raad van Bestuur frequent en intensief overlegd over deze kwestie. Dit gebeurde plenair tijdens reguliere en ingelaste vergaderingen, alsmede via e-mail en telefoon. Waar nuttig hebben wij ons laten ondersteunen door interne en externe specialisten, zowel binnen als buiten de vergadering.

Tijdens onze besprekingen over dit onderwerp is onder meer stilgestaan bij de signalen zelf, de geïnitieerde onderzoeken, alsmede de (voorlopige) uitkomsten daarvan. Verder is aandacht besteed aan de opbouw en introductie van het integriteitprogramma waarbinnen de Raad van Bestuur, samen met de directie en medewerkers van Ordina, intensief aandacht besteedt aan het persoonlijk duiden van gepast en ongepast gedrag. Ook hebben wij herhaaldelijk gesproken over de positie van de verschillende stakeholders. Vanzelfsprekend is binnen dit kader veel aandacht besteed aan de impact van deze kwestie voor onze aandeelhouders en is specifiek gesproken over het enquêteverzoek dat namens onze aandeelhouder Mont Cervin werd ingediend bij de Ondernemingskamer.

Wij steunen de daadkrachtige aanpak door de Raad van Bestuur om uitvoerig onderzoek te doen en eventueel ongepast gedrag te elimineren. Daarnaast onderschrijven wij de ambitie van Ordina om een leidende rol te spelen in de ICT-markt op het gebied van integriteit. De intensivering van het integriteitprogramma helpt om integriteit nog meer een onderdeel te laten worden van onze bedrijfscultuur. Wij zullen dit als Raad van Commissarissen op de voet volgen en waar nodig ons actief opstellen om dit te verwezenlijken.

VERGADERINGEN

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema zesmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog viermaal vergaderd met de Raad van Bestuur over speciale onderwerpen, zoals de mogelijke onregelmatigheden en het intensiveren van het integriteitsprogramma binnen het bedrijf. Deze vergaderingen vonden een aantal keer telefonisch plaats. In de vergaderingen is, naast de eerdergenoemde onderwerpen, ook aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, compliance, strategie en risicobeheersing. Verder is gesproken over de keuze van een nieuw extern accountantskantoor met ingang van het verslagjaar 2015.

Bij de vergaderingen waar de halfjaarresultaten en de jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig.

In de jaarlijkse vergadering met de Ondernemingsraad is de evaluatie van de relatie tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad besproken. Ook is in de loop van het jaar met de Ondernemingsraad gesproken over de voorgenomen herbenoeming van Stépan Breedveld als voorzitter van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede relatie tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad.

Buiten de vergaderingen om hebben de leden van de Raad van Commissarissen frequent contact gehad met de leden van de Raad van Bestuur. Bij alle reguliere vergaderingen was de voltallige of nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig. Mevrouw Boumeester en de heer Kregting waren beiden bij twee vergaderingen verhinderd. Mevrouw Boumeester en de heer Kregting zijn in voorkomend geval zowel voorafgaand aan als direct aansluitend betrokken geweest bij de beraadslaging en besluitvorming van de desbetreffende vergadering.

In aanvulling op voornoemde vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen eenmaal voltallig vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tussen de vergaderingen door heeft er frequent overleg plaatsgevonden tussen de leden van de Raad van Commissarissen. Tijdens voornoemde beraadslagingen is onder andere het functioneren van de Raad van Bestuur besproken. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat de Raad van Bestuur goed functioneert. Ook heeft de Raad van Commissarissen overleg gevoerd met de externe accountant van de onderneming, zowel in als buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

HERBENOEMING STÉPAN BREEDVELD

HERBENOEMING STÉPAN BREEDVELD ALS CEO EN VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014 hebben wij aangekondigd dat de Raad van Commissarissen in gesprek zou gaan met de heer Stépan Breedveld over zijn herbenoeming als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur. Deze gesprekken hebben tot een positieve uitkomst geleid, waarna de Raad van Commissarissen in augustus 2014 de herbenoeming van de heer Breedveld heeft aangekondigd. De herbenoeming gaat in per 11 mei 2015 en geldt voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen is verheugd met de herbenoeming van de heer Breedveld. Hij heeft als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur een materiële bijdrage geleverd aan het solide fundament dat de afgelopen jaren is gelegd, voor een gezonde en winstgevende toekomst van Ordina.

De kennisgeving van zijn herbenoeming zal voor de aankomende Algemene Vergadering van Aandeelhouders, donderdag 30 april 2015, worden geagendeerd. De OR heeft advies uitgebracht en ondersteunt de herbenoeming van Stépan Breedveld.

Op basis van de Wet bestuur en toezicht, die per 1 januari 2013 in werking is getreden, is met Stépan Breedveld een overeenkomst van opdracht gesloten voor een periode van vier jaar, te rekenen vanaf het moment van zijn herbenoeming als statutair bestuurder van Ordina N.V. Zijn beloningspakket is conform het bezoldigingsbeleid, zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

SALARISONTWIKKELING

In het kader van de herbenoeming van Stépan Breedveld als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen besloten om het vaste inkomen van Stépan Breedveld te verhogen van bruto EUR 385.000 inclusief vakantiegeld naar bruto EUR 440.000 inclusief vakantiegeld. Deze verhoging geldt vanaf het moment dat zijn herbenoeming ingaat, 11 mei 2015.

Tevens heeft de Raad van Commissarissen besloten om het vaste inkomen van Jolanda Poots-Bijl per 11 mei 2015 te verhogen van bruto EUR 346.500 inclusief vakantiegeld naar bruto EUR 396.000 inclusief vakantiegeld. Voornoemde salarisontwikkeling van Stépan Breedveld en Jolanda Poots-Bijl past binnen de kaders en richtlijnen zoals vastgelegd in het bezoldigingsbeleid van Ordina.

KORTETERMIJNBELONING

Conform het Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. wordt de kortetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. De leden van de Raad van Bestuur hebben gezamenlijke doelstellingen.

De doelstellingen voor 2014 zijn gedeeltelijk gerealiseerd. Kijkend naar de financiële doelstelling kan worden vastgesteld dat de nettoschuldpositie van de afgelopen jaren is omgebogen naar een nettocashpositie en dat de recurring EBITDA verbeterd is ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Verder stellen wij met tevredenheid vast dat in het verslagjaar een nettowinst is gerealiseerd, maar wij concluderen ook dat deze onder de door ons en de Raad van Bestuur geformuleerde ambitie ligt. Ook is het in het verslagjaar niet gelukt om omzetgroei te realiseren.

Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen concluderen wij dat de klanttevredenheid zich bestendig ontwikkelt. Op het gebied van duurzaamheid is wederom een duidelijke stap gezet. De missie 'Samen Duurzaam Innoveren' is nader geconcretiseerd en het duurzaamheidsbeleid is verder ingekleurd met concrete doelen voor de komende jaren. De reacties van klanten, medewerkers en aandeelhouders zijn positief. De medewerkerbetrokkenheid is na twee jaren van stijging in 2014 licht teruggelopen. De in 2013 doorgevoerde reorganisatie blijkt hier één van de belangrijkste oorzaken van te zijn. Hoewel deze ontwikkeling vraagt om blijvende oplettendheid, zien wij dat de Raad van Bestuur alert heeft gereageerd en zich blijft inspannen voor het verbeteren van de medewerkerbetrokkenheid.

Op basis van het bovenstaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Stépan Breedveld (CEO) en aan Jolanda Poots-Bijl (CFO) een uitkeringspercentage van 61% van de ontarjetbeloning aan kortetermijnbeloning toe te kennen.

Overigens merken wij op dat wij de realisatie van de doelstellingen van de Raad van Bestuur beoordeeld hebben op basis van de criteria en ambitieniveaus zoals deze eerder zijn vastgelegd. Wij hebben geen gebruikgemaakt van onze discretionaire bevoegdheid om de kortetermijnbeloning naar boven of naar beneden bij te stellen, bijvoorbeeld naar aanleiding van de berichtgeving rond om de mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten c.q. de alerte aanpak daarvan door de Raad van Bestuur.

LANGETERMIJNBELONING

Evenals de kortetermijnbeloning wordt de langetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. Ook deze doelstellingen zijn gelijk voor beide leden van de Raad van Bestuur. Ten aanzien van de langetermijnbeloningsregelingen die per 31 december 2014 zijn afgelopen, hebben we het volgende vastgesteld.

Aan ieder lid van de Raad van Bestuur is een drietal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Dit betreft een regeling met een looptijd van januari 2012 tot en met december 2014, een regeling met een looptijd van januari 2013 tot en met december 2015 en een regeling met een looptijd van januari 2014 tot en met december 2016. Wij hebben vastgesteld dat de Raad van Bestuur in het kader van de regeling 2012-2014 ten aanzien van de financiële doelstellingen solide heeft gepresteerd. Hoewel de omslag naar omzetgroei niet gemaakt kon worden is de recurring EBITDA-marge gestegen en is de nettoschuldpositie binnen de looptijd van deze regeling omgebogen naar een nettocashpositie. Daarmee is de onderneming financieel robuuster gemaakt voor de toekomst.

Naast het feit dat het financieel fundament duurzaam is versterkt, zien we dat ook op andere gebieden de conditie van de onderneming verder is verbeterd en dat waar oplettendheid geboden is, bijvoorbeeld waar het gaat om medewerkerbetrokkenheid, de Raad van Bestuur alert reageert.

Met inachtneming van het voorgaande hebben we aan Stépan Breedveld 159.586 en aan Jolanda Poots-Bijl 83.782 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van nagenoeg 80% van de on targetbeloning van de Raad van Bestuur.

Naast bovenstaande regeling 2012-2014 heeft de Raad van Commissarissen het volgende vastgesteld met betrekking tot de andere twee regelingen. Over de regeling met een looptijd van januari 2013 tot en met december 2015 zijn aan Stépan Breedveld 171.836 en aan Jolanda Poots-Bijl 141.764 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2016. Over de regeling met een looptijd van januari 2014 tot en met december 2016 zijn aan Stépan Breedveld 101.293 en aan Jolanda Poots-Bijl 91.163 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2017.

Conform de Corporate Governance Code is het de leden van de Raad van Bestuur niet toegestaan om hun aandelen binnen twee jaar na de datum van onvoorwaardelijke toekenning te verkopen, tenzij een eventuele verkoop van die aandelen uitsluitend tot doel heeft de verschuldigde heffingen en premies met betrekking tot die toegekende aandelen te voldoen.

Ook in deze context merken wij op dat wij de doelstellingen van de Raad van Bestuur beoordeeld hebben op basis van de criteria en ambitieniveaus zoals deze eerder zijn vastgelegd en geen gebruik hebben gemaakt van onze discretionaire bevoegdheid om de langetermijnbeloning naar boven of naar beneden bij te stellen.

SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets die is gepubliceerd op de website van Ordina. Deze profielschets is in het voorjaar van 2014 geëvalueerd en op onderdelen aangepast. Deze aanpassingen zijn besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden, onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur of van enig bijkomend belang, kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.3 van deze Code. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden, waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur speelden.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen kent een adequate spreiding van kennis, ervaring en maatschappelijke achtergrond, leeftijd en geslacht. Gelet op de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen is het volgens ons niet opportuun om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.

Op 14 mei 2014 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Johan van der Werf herbenoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. Tijdens deze vergadering is kenbaar gemaakt dat overeenkomstig het rooster van aftreden de heer Aloys Kregting per het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2015 zal terugtreden. Ingevolge het rooster is de heer Kregting herbenoembaar.

BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014 hebben de aandeelhouders besloten de bezoldiging van leden van de Raad van Commissarissen per 1 juli 2014 naar boven aan te passen en deze zo in lijn te brengen met de toename van werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de leden van de Raad van Commissarissen. Verder is besloten om een groter verschil aan te brengen in de hoogte van beloning tussen de voorzitter en de overige leden van de Raad van Commissarissen, hetgeen meer recht doet aan de door de voorzitter verrichte werkzaamheden en diens verantwoordelijkheden.

Inclusief de aanpassing van de bezoldiging per 1 juli 2014 bedroeg de vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2014 EUR 33.252 en voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen EUR 46.003. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2014 bedroeg EUR 145.759 (exclusief onkostenvergoeding). De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

De jaarlijkse indexering van de vaste commissarissenbeloning conform de consumentenprijsindex, zoals gepubliceerd door het CBS, blijft gehandhaafd. De bestaande onkostenvergoeding van EUR 2.270 per jaar blijft ongewijzigd.

FUNCTIONEREN VAN DE RAAD

Zoals elk jaar heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Raad, alsmede van elk van de leden, individueel, geëvalueerd. Dit jaar heeft de Raad zich hierbij laten ondersteunen door een externe deskundige. De evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden aan de hand van het invullen van een vragenlijst, interviews met alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en research van schriftelijke informatie en codes. De evaluatie is afgesloten met een rapportage en een plenaire mondelinge eindbespreking.

De uitkomsten van de evaluatie zijn positief tot zeer positief te noemen. De samenwerking als collectief, tussen de individuele leden en met de Raad van Bestuur is uitstekend. Verder is vastgesteld dat de deskundigheid en diversiteit van de Raad van Commissarissen goed is en ook voor de komende jaren passend is. De uitkomsten van de evaluatie worden volledig onderschreven door de Raad van Bestuur.

Als onderdeel van de evaluatie is ook gekeken naar specifieke trainings- en opleidingsbehoeften van de individuele leden van de Raad van Commissarissen. Vastgesteld is dat met de reguliere en informele contacten van de commissarissen in het dagelijks verkeer en met de onderneming de kennisbehoefte omtrent de bedrijfsvoering van de onderneming en de verantwoordelijkheden van een commissaris in voldoende mate worden ingevuld.

In aanvulling op de bestendinging van de huidige werkwijze heeft de Raad van Commissarissen besloten om in 2014 en 2015 zijn kennis van het bedrijf en contacten met senior management en de ontwikkeling van die kennis en contacten, verder te verdiepen.

CORPORATE GOVERNANCE

ALGEMEEN

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance bij Ordina. Jaarlijks evalueren de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporategovernancestructuur van de Ordina Groep en een aantal van de daarbij behorende documenten. Aan de hand van de Corporate Governance Code is puntsgewijs een analyse gemaakt in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet (het 'pas toe of leg uit'-overzicht). Dit overzicht is op de website van Ordina geplaatst.

Conclusie is dat Ordina vrijwel alle punten van de Code onderschrijft en in voorkomend geval toepast.

Afwijkingen zijn:

- Ordina streeft naar diversiteit binnen haar Raad van Commissarissen voor wat betreft leeftijd, geslacht, expertise en maatschappelijke ervaring en achtergrond. Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen, die bestaat uit vier leden, is het echter niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende onderdelen van diversiteit. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van de vacatures inspannen om het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot geslacht te behalen (best practice III.3.1). Het wettelijk bepaalde streefcijfer is 30% vrouwen, Ordina zit momenteel op een percentage van 25% binnen de Raad van Commissarissen.
- Gegeven de snelheid waarmee de ICT-industrie zich ontwikkelt, kan een commissaris in principe maximaal twee termijnen van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. in plaats van de drie toegestane termijnen (best practice III.3.5).
- Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig voor een breed publiek te volgen via webcasting. Tijdens individuele presentaties worden algemene presentaties gebruikt die op de website van Ordina staan of alsnog worden geplaatst (best practice IV.3.1).

In het verslagjaar zijn de profielschets van de Raad van Commissarissen, het reglement van de Raad van Commissarissen en de Verklaring inzake Corporate Governance geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan zijn de profielschets en het reglement van de Raad van Commissarissen aangepast. Deze aanpassingen zijn toegelicht en besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014. De aangepaste profielschets en het aangepaste reglement en de Verklaring inzake Corporate Governance staan op de website van Ordina onder de rubriek Corporate Governance.

AANPASSING STATUTEN ORDINA N.V.

In het verslagjaar zijn de statuten van Ordina N.V. gewijzigd. De wijzigingen waren het gevolg van de actualisering van de Stichting Prioriteit Ordina Groep, waarover hieronder meer, en van wetswijzigingen. Daarnaast is in artikel 19 van de statuten een wijziging op basis van praktische overwegingen doorgevoerd. De actuele statuten van de vennootschap staan op de website van Ordina onder de rubriek Corporate Governance.

ACTUALISERING STICHTING PRIORITEIT ORDINA GROEP

In de periode tussen medio 2013 en begin 2014 is uitgebreid stil gestaan bij de positie en bevoegdheden van de Stichting Prioriteit Ordina Groep (de 'Stichting Prioriteit'). De Stichting Prioriteit kan worden beschouwd als een (potentieel inzetbare) beschermingsmaatregel zoals bedoeld in bestpracticebepaling IV.3.11 van de Corporate Governance Code.

Tijdens de evaluatie zijn de belangen van alle stakeholders meegenomen: aandeelhouders, medewerkers, klanten en de vennootschap zelf. Geconcludeerd is dat de stakeholders belang hechten aan zowel de continuïteit en stabiliteit van de onderneming, als aan de onafhankelijkheid en een transparante governancestructuur van de Stichting.

Gelet op de feedback van de stakeholders en de trend ten aanzien van de Stichting Prioriteit heeft het bestuur van de Stichting het voornemen geformuleerd om de structuur en de bevoegdheden van de Stichting Prioriteit, alsmede de wijze waarop de Stichting Prioriteit haar bevoegdheden uitoefent, te actualiseren. De voorgenomen aanpassingen zijn besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014 en daar met instemming ontvangen. Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn de besproken aanpassingen geëffectueerd.

De aanpassingen betreffen de volgende onderwerpen:

- Bestuur: de zittende bestuursleden van de Stichting (twee leden van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. en de voorzitter van de Raad van Bestuur van Ordina N.V.) zijn vrijwillig teruggetreden als lid van het bestuur van de Stichting. In hun plaats zijn drie nieuwe onafhankelijke bestuursleden toegetreden tot het bestuur van de Stichting.
- Bevoegdheden: de bevoegdheden van de Stichting zijn beperkt tot het voordrachtsrecht bij de benoeming van commissarissen en het goedkeuringsrecht ten aanzien van een voorstel tot statutenwijziging van Ordina N.V. Alle andere bevoegdheden van de Stichting zijn overgedragen aan de Raad van Bestuur (met een goedkeuringsrecht voor de Raad van Commissarissen) of aan de Raad van Commissarissen, hetgeen gebruikelijk is bij Nederlandse beursvennootschappen.
- 'Slapend': de Stichting heeft als doelstelling om, als de continuïteit van de vennootschap op het spel staat, ervoor te zorgen dat er voldoende tijd wordt genomen om een ordentelijk proces te waarborgen voor alle stakeholders. Gelet hierop heeft het bestuur van de Stichting besloten om de aan de Stichting toekomende bevoegdheden slechts actief uit te oefenen in uitzonderlijke situaties, waarin volgens het bestuur de continuïteit van de vennootschap daadwerkelijk op het spel staat. Het bestuur van de Stichting heeft daarnaast besloten dat de Stichting in zo'n uitzonderlijke situatie maximaal zes maanden actief zal zijn, opdat een ordentelijk proces kan worden gewaarborgd. Wanneer er naar de mening van het bestuur van de Stichting geen sprake is van een uitzonderlijke situatie worden de aan de Stichting toekomende rechten passief toegepast. In die zin dat de Stichting een aanbeveling van de Raad van Commissarissen voor de benoeming van een commissaris of een aanpassing van de statuten onverkort zal overnemen en zal voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, het orgaan dat uiteindelijke besluit over deze onderwerpen.

DIVIDENDBELEID

In de periode tussen medio 2013 en begin 2014 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur het dividendbeleid van Ordina geëvalueerd. Bij deze evaluatie zijn de belangen van alle stakeholders geïnventariseerd. Hierbij is onder meer gesproken met grote en kleinere aandeelhouders in binnen- en buitenland, klanten, banken en corporate-financeadviseurs.

Op basis van voornoemde evaluatie is op voorstel van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014 een verruiming van het dividendbeleid ter stemming voorgelegd. Dit voorstel hield in dat 35% van de nettowinst over een verslagjaar in contanten wordt uitgekeerd, onder de volgende voorwaarden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar, ii) de net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q3 en Q4 van het afgelopen verslagjaar is kleiner dan 1,25; en iii) de te verwachten net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q1 en Q2 van het lopende jaar is kleiner dan 1,25 (na uitbetaling dividend). Tevens is als uitgangspunt geformuleerd dat een gezonde balansverhouding voor de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft. In geval van overtollige kasmiddelen kan een variabel, extra dividend worden overwogen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2014 heeft ingestemd met het voorgestelde dividendbeleid.

JAARREKENING EN DECHARGE

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze is terug te vinden in de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 157 van dit jaarverslag.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. De commissarissen hebben de jaarrekening goedgekeurd en conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2014 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

Wij sluiten een bewogen jaar af. Aan de ene kant is de conditie van de onderneming in 2014 verder verbeterd, hetgeen tot uitdrukking komt in een verbeterd resultaat bij een krimpende omzet en een verder verbeterde schulddispositie. We werden echter ook onaangenaam getroffen door ongepast gedrag van een klein aantal medewerkers bij overheidsaanbestedingen uit het verleden. We zullen er al het mogelijke aan doen om het vertrouwen dat door deze kwestie is geschaad te herstellen. De eerste resultaten van deze aanpak wijzen erop dat we op de goede weg zijn.

Wij spreken onze erkentelijkheid uit aan onze aandeelhouders en klanten voor het vertrouwen dat zij in ons stellen. We willen alle medewerkers bedanken voor hun betrokkenheid en inzet bij onze onderneming. Ten slotte danken we de leden van de Raad van Bestuur voor de wijze waarop ze de onderneming hebben geleid.

Nieuwegein, 18 februari 2015
Raad van Commissarissen Ordina N.V.

Johan van der Werf, voorzitter
 Pamela Boumeester
 Dirk Anbeek
 Aloys Kregting

STATUTAIRE BEPALINGEN EN OVERIGE INFORMATIE

BESCHERMING EN STICHTING PRIORITEIT ORDINA GROEP

De Stichting Prioriteit Ordina Groep ('Stichting Prioriteit') is houder van het door de vennootschap uitgegeven prioriteitsaandeel.

Op grond van best practicebepaling IV.3.11 van de Corporate Governance Code dient de vennootschap een overzicht te geven van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap. Daarnaast dient de vennootschap aan te geven in welke omstandigheden zij verwacht dat deze maatregelen kunnen worden ingezet. Het door de Stichting Prioriteit gehouden prioriteitsaandeel kan worden beschouwd als een vorm van een dergelijke maatregel.

De Stichting Prioriteit heeft een voordrachtsrecht bij de benoeming van commissarissen en een goedkeuringsrecht ten aanzien van een voorstel tot statutenwijziging. De Stichting Prioriteit heeft te kennen gegeven dat zij van plan is om alleen in uitzonderlijke gevallen gebruik te maken van deze rechten. Dit ziet onder meer op gevallen waarin, naar het oordeel van het bestuur van de Stichting Prioriteit, de continuïteit van de vennootschap en/of het beleid op het spel staan. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een openbaar bod op de gewone aandelen van de vennootschap is aangekondigd of gedaan, of een redelijke verwachting bestaat dat een dergelijk bod zal worden gedaan, zonder dat op voorhand voldoende overleg met de vennootschap is geweest over zo'n bod. Van een zodanige situatie kan ook sprake zijn wanneer één aandeelhouder of meerdere aandeelhouders die handelen op een onderling afgestemde manier, een aanzienlijk percentage van het uitgegeven aandelenkapitaal houden zonder een bod te doen. Een ander voorbeeld is de situatie waarin, naar het oordeel van het bestuur van de Stichting Prioriteit, de uitoefening van de stemrechten door een of meer aandeelhouders die handelen op een onderling afgestemde manier, materieel in strijd is met de belangen van de vennootschap.

In dergelijke en andere omstandigheden, waarbij de continuïteit van de vennootschap en/of het beleid op het spel staan, behoudt het bestuur van de Stichting Prioriteit zich het recht voor om het voordrachtsrecht bij benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en het goedkeuringsrecht ten aanzien van een voorstel tot statutenwijziging actief uit te oefenen.

De rechten en verantwoordelijkheid van de Stichting Prioriteit laten onverlet de (statutaire) verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur om, wanneer de continuïteit van de vennootschap en/of het beleid op het spel staan, alle mogelijkheden te onderzoeken met als doel het belang van de vennootschap, haar aandeelhouders en andere belanghebbenden op een zo goed mogelijke manier te waarborgen. Indien er sprake is van bijvoorbeeld een vijandig overnamebod of een andere omstandigheid, waarover de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van mening zijn dat deze niet in het belang van de vennootschap is, behouden de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zich het recht voor om alle mogelijke maatregelen te nemen (waaronder het recht om zich te beroepen op responstijd in overeenstemming met de bepalingen IV.4.4 en II.1.9 van de Code). Hierbij zal rekening worden gehouden met de belangen van de vennootschap, haar groepsmaatschappijen en andere belanghebbenden.

STATUTAIRE BEPALING OMTRENT DE WINSTBESTEMMING

Indien uit een door de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegde en door de Algemene Vergadering vastgestelde jaarrekening blijkt dat er over het verslagjaar winst is gemaakt, zal de Algemene Vergadering de bestemming van de winst bepalen. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. In voorkomend geval wordt het dividend op preferente aandelen berekend over het gestorte deel van het nominale bedrag.

BESTEMMING VAN DE WINST

Gezien de beperkte omvang van het resultaat als totaal en het resultaat per aandeel in het bijzonder, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2014 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina.

INKOOP EIGEN AANDELEN

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2014 gemachtigd tot het verkrijgen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande op 14 mei 2014. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurse of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 14 mei 2014 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de officiële prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop.

BELANGRIJKE OVEREENKOMSTEN ALS BEDOELD IN ARTIKEL 1 SUB J VAN BESLUIT ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 17 van de geconsolideerde balans van dit jaarverslag. Indien op enig moment een aandeelhouder of een groep van gezamenlijk opererende aandeelhouders meer dan 50% van het totale geplaatste aandelenkapitaal verwerft of meer dan 50% van het totale aantal stemrechten controleert of het recht verkrijgt om de meerderheid van de leden van de Raad van Bestuur te benoemen, eindigt voornoemde faciliteit. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

AANWIJZING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen van Ordina N.V. is door de vennootschap aangewezen als het orgaan als bedoeld in artikel 2 lid 3 van het Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG (Staatsblad 2008, 323), en vervult in dit kader de rol van audit committee als bedoeld in het Besluit.

JAARREKENING

INHOUD

GECONSOLIDEERDE BALANS	91
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING	92
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT	93
GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN	94
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN	95
TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	96
1. Algemene informatie	96
2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	96
3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen	109
4. Financieel-risicomanagement	109
5. Belangrijke schattingen en aannames	112
6. Gesegmenteerde informatie	113
7. Immateriële vaste activa	116
8. Materiële vaste activa	120
9. Geassocieerde deelnemingen	121
10. Leningen u/g	122
11. Transitiekosten	122
12. Financiële instrumenten per categorie	123
13. Handelsdebiteuren en overige vorderingen	124
14. Liquide middelen	126
15. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	126
16. Reserves	128
17. Bancaire schulden	129
18. Personeelsgerelateerde voorzieningen	131
19. Overige voorzieningen langlopend	135
20. Latente belastingen	135
21. Overige voorzieningen –kortlopend	137
22. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen	138
23. Personeelskosten	139
24. Overige bedrijfskosten	140
25. Financieringsbaten en –lasten	141
26. Winstbelastingen	142
27. Resultaten per aandeel	143
28. Dividend per aandeel	143
29. Preferente aandelen	143
30. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen	144
31. Acquisities en desinvesteringen	146
32. Verbonden partijen	147
33. Gebeurtenissen na balansdatum	150
VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS	151
VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING	152
TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING	153
34. Algemeen	153
35. Financiële vaste activa	153
36. Latente belastingvorderingen	154
37. Eigen vermogen	154
GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN	156
CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	157

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2014

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2013
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	133.460	130.175
Materiële vaste activa	8	7.102	8.438
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	482	490
Leningen u/g	10	0	0
Latente belastingvorderingen	20	16.939	17.616
Totaal vaste activa		157.983	156.719
<i>Vlottende activa</i>			
Transitiekosten	11	1.792	2.504
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	68.250	72.481
Liquide middelen	14	9.597	7.446
Totaal vlottende activa		79.639	82.431
Totaal activa		237.622	239.150
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.272	9.231
Agioreserve	16	135.657	135.060
Ingehouden winsten	16	-1.296	63.341
Resultaat boekjaar	16	1.012	-64.969
Totaal eigen vermogen		144.645	142.663
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden – overig	17	0	0
Personeelsgerelateerde voorzieningen	18	4.423	3.880
Overige voorzieningen	19	5.568	5.950
Latente belastingverplichtingen	20	0	0
Totaal langlopende verplichtingen		9.991	9.830
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/17	0	9.672
Overige voorzieningen	21	4.356	2.558
Handelscrediteuren en overige schulden	22	75.981	73.998
Actuele winstbelastingverplichtingen		2.649	429
Totaal kortlopende verplichtingen		82.986	86.657
Totaal verplichtingen		92.977	96.487
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		237.622	239.150

De toelichtingen 1 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2014

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2013
Omzet	6	366.918	376.978
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		9.614	6.461
Uitbestede werkzaamheden		85.374	91.116
Personeelskosten	23	244.519	252.336
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	1.879	3.582
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.236	3.465
Bijzondere waardevermindering	7	0	60.059
Overige bedrijfskosten	24	17.641	24.181
Totaal bedrijfslasten		362.263	441.200
Bedrijfsresultaat		4.655	-64.222
Financieringsbaten	25	17	13
Financieringslasten	25	-1.164	-1.510
Netto financieringslasten	25	-1.147	-1.497
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	-8	94
Resultaat voor winstbelastingen		3.500	-65.625
Winstbelastingen	26	-2.488	656
Nettoresultaat over het boekjaar		1.012	-64.969

De toelichtingen 1 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2013
Nettoresultaat over het boekjaar	16	1.012	-64.969
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/18	-172	-13
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	16/20	43	3
Overig totaalresultaat (na winstbelasting)		-129	-10
Totaalresultaat over het boekjaar		883	-64.979

De toelichtingen 1 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2013		9.192	134.692	63.364	207.248
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	-64.969	-64.969
Niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële winsten en verliezen	16/18/20	0	0	-10	-10
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-64.979	-64.979
Transacties met aandeelhouders					
Emissie van aandelen	15/16	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/31	13	187	0	200
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	26	181	-207	0
Overige mutaties ingevolge aandeelgerelateerde beloningen	16/23	0	0	194	194
Totaal transacties met aandeelhouders		39	368	-13	394
Saldo per 31 december 2013		9.231	135.060	-1.628	142.663

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2014		9.231	135.060	-1.628	142.663
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	1.012	1.012
Niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële winsten en verliezen	16/18/20	0	0	-129	-129
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	883	883
Transacties met aandeelhouders					
Emissie van aandelen	15/16	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/31	11	189	0	200
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	30	408	-139	299
Overige mutaties ingevolge aandeelgerelateerde beloningen	16/23	0	0	600	600
Totaal transacties met aandeelhouders		41	597	461	1.099
Saldo per 31 december 2014		9.272	135.657	-284	144.645

De toelichtingen 1 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		1.012	-64.969
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten	25	1.147	1.497
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	9	8	-94
Belastingen	26	2.488	-656
		3.643	747
Bedrijfsresultaat		4.655	-64.222
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving en bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	7	1.879	63.641
Afschrijving materiële vaste activa	8	3.236	3.465
Aandelengerelateerde beloningen	16/23	600	194
		5.715	67.300
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		10.370	3.078
Mutaties in transitiekosten		712	-1.227
Mutaties in vorderingen		4.231	12.180
Mutaties in kortlopende verplichtingen		4.831	-8.835
Mutaties in voorzieningen		-11	6.055
		9.763	8.173
Kasstroom uit operationele activiteiten		20.133	11.251
Betaalde rente		-682	-875
Ontvangen / betaalde winstbelasting		451	-755
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		19.902	9.621
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	31	-912	-913
Desinvestering activiteiten / vennootschappen	6/10	314	1.043
Investerings in immateriële vaste activa	7	-5.253	-570
Investerings in materiële vaste activa	8	-1.910	-1.467
Desinvesteringen in materiële vaste activa	8	10	204
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.751	-1.703
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossingen leningen	17	-10.000	-10.000
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.000	-10.000
Nettokasstroom in het jaar		2.151	-2.082
 (In duizenden euro's)			
Nettokasstroom in het jaar		2.151	-2.082
Saldo liquide middelen begin boekjaar		7.446	9.528
Saldo liquide middelen eind boekjaar		9.597	7.446

De toelichtingen 1 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. ALGEMENE INFORMATIE

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd te Nieuwegein, Nederland. Ordina is de grootste onafhankelijke ICT-dienstverlener in de Benelux. Wij bedenken, bouwen en beheren ICT-toepassingen voor organisaties bij de overheid, in de financiële wereld, de industrie en de zorg. Wij streven naar ICT die mensen écht verder helpt. ICT die er toe doet en die tot stand is gekomen zonder verspilling van middelen. Dat doen wij door samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2014 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 18 februari 2015. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 18 februari 2015 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 april 2015. De Raad van Commissarissen heeft op 18 februari 2015 goedkeuring voor publicatie verleend.

Onder toepassing van artikel 2:402 BW wordt in de vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. slechts het resultaat uit deelnemingen na aftrek van belastingen daarover vermeld, gezien het feit dat de financiële gegevens van deze deelnemingen zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel Ordina N.V. is sinds 1987 genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Small Cap Index (AScX).

2. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn hieronder weergegeven. Deze grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consistent toegepast binnen Ordina voor de in deze geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde perioden.

2.1. ALGEMEEN

De geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) zoals aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening van Ordina is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ordina N.V. De waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op historische kosten en kostprijzen. Personeelsgerelateerde voorzieningen voortvloeiend uit toegezegde pensioen- en jubileumregelingen zijn op actuariële waarde gewaardeerd. Derivaten worden gewaardeerd op reële waarde. Een actief dan wel passief wordt als vlottend geclassificeerd als het naar verwachting binnen twaalf maanden na balansdatum wordt gerealiseerd dan wel afgewikkeld.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de waarderingsgrondslagen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen.

Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de desbetreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als toekomstige perioden beïnvloedt. De schattingen en beoordelingen van het management bij de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige perioden zijn opgenomen onder toelichting 5.

a) Nieuwe en aangepaste standaarden welke zijn toegepast door Ordina.

Aanpassing van IAS 32, 'Financiële instrumenten', presentatie van gesaldeerde financiële activa en verplichtingen. Deze aanpassing verduidelijkt dat het recht tot saldering niet afhankelijk mag zijn van een toekomstige gebeurtenis. Het recht tot verrekenen moet voor alle partijen juridisch afdwingbaar zijn binnen de normale bedrijfsvoering, alsmede in de situatie dat een der partijen in gebreke is of in staat van insolventie of faillissement is. De aanpassing behandelt eveneens de methode van verrekening. De aanpassing heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

Aanpassing van IAS 36, 'Bijzondere waardeverminderingen van activa', betreffende de publicatieverplichtingen ter zake de realiseerbare waarde van niet-financiële activa. Op grond van deze aanpassing zijn enkele publicatieverplichtingen met betrekking tot de realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden komen te vervallen.

IFRIC 21, 'Heffingen', bepaalt op welke wijze verplichtingen tot het betalen van heffingen verantwoord moeten worden, voor zover de heffing valt onder de toepassing van IAS 37, 'Voorzieningen'. De interpretatie bepaalt op welk moment de verplichting tot het betalen van een heffing ontstaat en wanneer een verplichting moet worden verantwoord. De impact van deze aanpassing heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

b) Gepubliceerde nieuwe standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden welke niet vervroegd zijn toegepast door Ordina.

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op bestaande standaarden en interpretaties zijn effectief voor verslagjaren die aanvangen na 1 januari 2014 en welke niet vervroegd zijn toegepast door Ordina bij het opstellen van de jaarrekening over 2014. Geen van de nieuwe standaarden, wijzigingen of interpretaties heeft naar verwachting een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina, met uitzondering van de onderstaand toegelichte aanpassingen.

IFRS 9, 'Financiële instrumenten', geeft een toelichting op de classificatie, waardering en verantwoording van financiële activa en verplichtingen. De volledige versie van IFRS 9 is gepubliceerd in juli 2014. De standaard vervangt de toelichting zoals opgenomen in IAS 39 betreffende de classificatie en waardering van financiële instrumenten. IFRS 9 behoudt, maar vereenvoudigt de gemengde waarderingsmethode en onderkent een drietal basiswaarderingscategorieën voor financiële activa: geamortiseerde kostprijs, reële waarde verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat en reële waarde verantwoord in de resultatenrekening. De basis van de classificatie wordt bepaald door het businessmodel van de organisatie en de kenmerken van de contractuele kasstromen van het financieel actief. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. Vervroegde toepassing is toegestaan. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 9.

IFRS 15, 'Opbrengsten uit klantcontracten', behandelt opbrengstverantwoording en geeft richtlijnen voor het verstrekken van nuttige informatie aan de gebruikers van de jaarrekening omtrent aard, omvang, timing en onzekerheden ter zake de opbrengsten en kasstromen welke voortvloeien uit contracten met afnemers. Opbrengst wordt verantwoord op het moment dat een afnemer controle verkrijgt over de goederen of diensten en dientengevolge de voordelen geniet van de goederen of diensten. De standaard vervangt IAS 18, 'Opbrengstverantwoording' en IAS 11, 'Bouwcontracten' en gerelateerde interpretaties'. De standaard is verplicht per 1 januari 2017 en vervroegde toepassing is toegestaan. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 15.

Er zijn geen andere standaarden, aanpassingen of interpretaties van bestaande standaarden welke thans nog niet effectief zijn en welke naar verwachting een materieel effect hebben op Ordina.

2.2. GRONDSLAGEN VOOR DE CONSOLIDATIE

In de consolidatie zijn opgenomen Ordina N.V. en alle deelnemingen waarin Ordina N.V. direct dan wel indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap houdt in dat Ordina N.V. direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming bepaalt (hetgeen in beginsel wordt verondersteld bij een aandelenbelang van meer dan 50%). De jaarrekeningen van deze deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. opgenomen vanaf de datum dat de beslissende zeggenschap verworven wordt tot het moment dat Ordina N.V. de beslissende zeggenschap verliest. In alle deelnemingen die in de consolidatie over 2013 en 2014 zijn opgenomen heeft Ordina een belang van 100%. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie.

Overige investeringen betreffen de minderheidsbelangen in ondernemingen waarbij Ordina een aandeelhoudersbelang heeft van tussen de 20% en 50%. Deze investeringen worden gewaardeerd op basis van de 'equity method' (zie grondslag 2.7).

Intercompany balansverhoudingen, transacties en niet-gerealiseerde winsten op dergelijke transacties worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Transacties met geassocieerde deelnemingen worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd voor wat betreft het aandeel van Ordina in de betreffende geassocieerde deelneming.

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling zoals opgenomen in deze jaarrekening zijn van toepassing op de balans en winst-en-verliesrekening van alle in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen.

2.3. GESEGMENTEERDE VERSLAGGEVING

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn ingericht. In 2013 waren de segmenten verdeeld in Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. Met ingang van 1 januari 2014 onderkent Ordina de volgende segmenten: Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg. De cijfers over 2013 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de nieuwe organisatiestructuur.

De segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing vormen tezamen Ordina Nederland. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie ter zake balansposities wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

2.4. BUITENLANDSE VALUTA

2.4.1. FUNCTIONELE EN PRESENTATIEVALUTA

Alle groepsmaatschappijen kennen de euro als functionele valuta. Dientengevolge is deze geconsolideerde jaarrekening opgemaakt in euro's, zijnde de valuta van de primaire economische omgeving van Ordina.

2.4.2. OMREKENING AFWIJKENDE VALUTA

Indien van toepassing worden transacties en balansposities in vreemde valuta omgerekend naar de functionele valuta (euro's) per transactiedatum respectievelijk balansdatum. Eventuele omrekenverschillen worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.5. IMMATERIELE VASTE ACTIVA

2.5.1. GOODWILL

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Alle betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op reële waarde bij acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van herwaarderingen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Kosten welke verband houden met een acquisitie worden verantwoord ten laste van het resultaat op het moment dat zij zich voordoen.

Goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Bij verkoop van een entiteit, waarbij sprake is van verlies van beslissende zeggenschap, wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit de verwerving van een deelneming wordt direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Goodwill bij de verwerving van geassocieerde deelnemingen is begrepen in de investering in geassocieerde deelnemingen.

2.5.2. SOFTWARE

Softwarelicenties worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:

- het project technisch uitvoerbaar is zodat het geschikt is voor gebruik;
- de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;
- de software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen zal genereren;
- er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken;
- het mogelijk is om de uitgaven, die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software, op een betrouwbare wijze te bepalen.

Direct toewijsbare kosten welke aan de intern ontwikkelde software worden toegerekend, bevatten personeelskosten alsmede direct toerekenbare externe kosten. Overige uitgaven ten behoeve van intern ontwikkelde software welke niet voldoen aan de gestelde criteria worden verantwoord ten laste van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

Software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur.

2.5.3. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN

De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 (Business Combinations) geïdentificeerde immateriële activa van acquisities en betreffen onder meer merknamen en klant- en contractportefeuilles en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname. De reële waarde bij overname is op dat moment de kostprijs. De kostprijs van de identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt, op basis van de gebruiksduur per individuele component, afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening.

2.5.4. IN EIGEN BEHEER VERVAARDIGDE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Ontwikkelingskosten voor in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend uit de investering zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan de in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa worden tegen kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa gebruik wordt gemaakt van diensten van derden worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

2.5.5. AFSCHRIJVING VAN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de economische gebruiksduur van een immaterieel actief. Goodwill wordt jaarlijks op balansdatum getest op bijzondere waardevermindering. Op overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

- Software: 3-7 jaar
- Merknamen: 2-3 jaar
- Klantenbestanden: 5 jaar
- Contractportefeuilles: 1-2 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.6. MATERIELE VASTE ACTIVA

2.6.1. MATERIELE VASTE ACTIVA IN EIGENDOM

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Hierin zijn inbegrepen de bijkomende kosten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging of vervaardiging van het actief. Kosten gemaakt na eerste verwerking in de jaarrekening zijn inbegrepen in de boekwaarde van het actief dan wel een afzonderlijk actief indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief naar Ordina zullen vloeien en de kosten van het actief op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Onderhoudskosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij zich voordoen.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

2.6.2. MATERIELE VASTE ACTIVA IN LEASE

Leaseovereenkomsten, waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief aan Ordina worden overgedragen, worden geclassificeerd als financiële lease. Financiële leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimumleasebetalingen. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. Alle overige leaseovereenkomsten zijn operationele leaseovereenkomsten.

Materiële vaste activa die middels financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimumleasebetalingen, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De leasebetalingen voor financiële leaseovereenkomsten worden zodanig uitgesplitst in financieringslasten en een vermindering van de leaseverplichting dat een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting wordt bereikt. De financieringskosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode.

Betalingen voor operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening (zie toelichting 23 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 24 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

2.6.3. AFSCHRIJVING

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van een actief. De economische gebruiksduur van de materiële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

- Apparatuur: 3-4 jaar
- Inventaris: 3-5 jaar
- Verbouwingen: 2-15 jaar

Verbouwingen worden afgeschreven over de resterende looptijd van de huurovereenkomsten van de betreffende gebouwen of de economische levensduur indien deze korter is.

De restwaarde, die veelal is bepaald op nihil, en gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast indien noodzakelijk.

2.7. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Ordina invloed van betekenis, doch geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen, meestal door middel van het beschikken over 20% tot 50% van de stemrechten. Investerings in geassocieerde deelnemingen worden door middel van de vermogensmutatiemethode verantwoord. De eerste verwerking geschiedt tegen kostprijs op het moment dat Ordina de investeringsverplichting aangaat. De waardering van geassocieerde deelnemingen is inclusief goodwill, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen, zoals bepaald op de overnamedatum.

Het aandeel in het resultaat van de geassocieerde deelneming dat aan Ordina wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een geassocieerde deelneming dat na de overnamedatum aan Ordina toerekenbaar is, wordt verantwoord in de reserves van Ordina. Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden verdere verliezen niet meer opgenomen, tenzij er door Ordina zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de geassocieerde deelneming dan wel dat er verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de geassocieerde deelneming zijn verricht. Indien sprake is van niet uit de balans blijvende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijvende verplichtingen (zie toelichting 30).

2.8. DERIVATEN

Ordina kan gebruikmaken van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) zoals renteswaps om de risico's van renteschommelingen af te dekken. Derivaten worden initieel verwerkt tegen reële waarde op het moment dat een derivatencontract wordt afgesloten en vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde op iedere balansdatum.

De reële waarde van derivaten wordt bepaald aan de hand van beschikbare marktwaarderingen. De winsten en verliezen bij herwaardering worden verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening, tenzij het derivaat wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). Een cash flow hedge heeft tot doel om voor kasstromen die zich in de toekomst zeer waarschijnlijk zullen voordoen de variabiliteit die het gevolg is van valuta- of renteschommelingen te beperken.

Wanneer een derivaat wordt gekwalificeerd als cash flow hedge, dan wordt het effectieve deel van de mutatie in de reële waarde van het derivaat direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Elk deel van de mutatie in de reële waarde die wordt beoordeeld als niet-effectief wordt direct verantwoord ten gunste dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening. Wanneer een derivaat niet wordt gekwalificeerd als cash flow hedge, worden de mutaties in de reële waarde verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Voor cash flow hedges worden de samenhangende cumulatieve winsten of verliezen vanuit het eigen vermogen verwijderd en in de winst-en-verliesrekening verantwoord in dezelfde periode of perioden dat de verwachte transactie winst of verlies genereert. Het ineffectieve deel van enig winst of verlies wordt direct

ten gunste dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Wanneer een cash flow hedge afloopt, verkocht of beëindigd wordt, of de hedge wordt verbroken, maar de hedgetransactie naar verwachting toch nog plaats zal vinden, blijft de cumulatieve bate of last op dat moment in het eigen vermogen tot het moment dat de transactie plaatsvindt, waarna afwikkeling plaatsvindt als bovenomschreven. Indien het echter onwaarschijnlijk is dat de afgedekte transactie nog plaats zal vinden, wordt de in het eigen vermogen verantwoorde cumulatieve bate of last onmiddellijk ten gunste dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.9. VOORRADEN

2.9.1. TRANSITIEKOSTEN

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van langetermijnbeheercontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers.

Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht welke periode varieert van twee tot vijf jaar en worden verantwoord onder de inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten.

2.9.2. ONDERHANDEN WERK

Ter zake onderhanden projecten in opdracht van derden, waarvan het resultaat niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld, worden de direct toerekenbare kosten verantwoord als onderhanden werk voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom worden verantwoord onder de overige vorderingen (zie grondslag 2.10). In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.19).

2.10. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve rentemethode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering of een deel van een vordering niet zal worden geïncasseerd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rente. De dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de overige bedrijfslasten.

De overige vorderingen betreffen de nog te factureren omzet voor reeds verrichte diensten, overige vorderingen alsmede overlopende activa. Onder de overlopende activa zijn opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de voor deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige schulden. In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.19).

2.11. LIQUIDE MIDDELEN

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. De opvraagbare rekeningen-courant worden in het kasstromenoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Voor wat betreft de langlopende leningen ultimo 2014 wordt verwezen naar toelichting 17.

2.12. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Indien voor een vast actief sprake is van een voornemen tot verkoop en de boekwaarde zal worden gerealiseerd middels deze verkoop, wordt het betreffende vaste actief geclassificeerd als 'voor verkoop aangehouden activa'. Voorwaarde hierbij is dat het vaste actief in huidige staat beschikbaar is voor verkoop en de verkoop hoogstwaarschijnlijk is. De voor verkoop aangehouden activa worden separaat gepresenteerd op de balans. Een vast actief geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wordt gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten.

De verplichtingen gerelateerd aan activa die worden afgestoten en die zijn geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, worden afzonderlijk van de overige verplichtingen op de balans gepresenteerd.

2.13. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA (IMPAIRMENT)

Een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur alsmede een immaterieel actief dat nog niet gebruiksklaar is, wordt niet afgeschreven maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. Activa met een bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven en beoordeeld op bijzondere waardevermindering telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt.

2.13.1. BEREKENING VAN DE REALISEERBARE WAARDE

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de kasstromen die verwacht worden voort te komen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als het specifieke risico met betrekking tot het actief.

Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de economische waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het actief deel uitmaakt.

2.13.2. TERUGNAME VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (TERUGNAME IMPAIRMENT)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot overige activa wordt teruggenomen indien schattingen, aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald, veranderd zijn. Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief na terugname niet hoger wordt dan de boekwaarde die, na aftrek van afschrijvingen, op dat moment zou zijn vastgesteld indien er geen bijzondere waardevermindering was verantwoord. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, met uitsluiting van goodwill, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief opnieuw vastgesteld en de bijzondere waardevermindering aangepast voor zover de beoordeling daartoe aanleiding geeft.

2.14. EIGEN VERMOGEN

2.14.1. AANDELENKAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 100.000.000 gewone aandelen, 24.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2014 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

Direct toewijsbare kosten gerelateerd aan de uitgifte van nieuwe gewone aandelen worden (onder aftrek van belastingen) direct bij uitgifte als correctie op de emissieopbrengst in mindering gebracht op het eigen vermogen.

2.14.2. INKOOP EIGEN AANDELEN

Op het moment dat Ordina N.V. eigen aandelen inkoopt (zogenaamde Treasury Shares), wordt het bedrag van de vergoeding voor deze inkoop, inclusief eventuele direct toewijsbare kosten (onder aftrek van belastingen) in mindering gebracht op het eigen vermogen tot het moment dat de betreffende aandelen worden ingetrokken, heruitgegeven of verkocht. Indien ingekochte eigen aandelen worden verkocht of heruitgegeven, dan wordt het ontvangen bedrag, onder aftrek van direct toewijsbare kosten (onder aftrek van belastingen) verantwoord ten gunste van het eigen vermogen.

2.14.3. DIVIDENDEN

Een dividenduitkering aan de aandeelhouders van Ordina N.V. wordt als verplichting verantwoord op het moment dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders daartoe besluit.

2.15. LENINGEN

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen het ontvangen bedrag (onder verrekening van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening gedurende de looptijd van de lening onder toepassing van de effectieve rentemethode. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een nieuwe financieringsovereenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode op het transactiemoment ten laste van het resultaat gebracht. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een aanpassing van een bestaande overeenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode gedurende de looptijd van de aangepaste financieringsovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Leningen die betrekking hebben op verplichtingen uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimumleasebetalingen en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. De bijbehorende leaseverplichtingen met een looptijd langer dan een jaar worden gepresenteerd onder de langlopende schulden. Leaseverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.16. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

2.16.1. PENSIOENREGELINGEN

Ordina heeft zowel toegezegde-bijdrageregelingen (op basis van beschikbare premies) als toegezegd-pensioenregelingen. Bij een toegezegde-bijdrageregeling worden vaste premies betaald aan een verzekeringsmaatschappij. Bij deze pensioenregeling heeft Ordina geen wettelijke of feitelijke verplichting om aanvullende premies te betalen indien de maatschappij onvoldoende middelen heeft om huidige of toekomstige pensioenen te betalen. Een toegezegd-pensioenregeling is een regeling die niet classificeert als een toegezegde-bijdrageregeling. Dit is een regeling waarbij aan de medewerkers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren.

2.16.1.1. TOEGEZEGDE-BIJDRAGEREGELINGEN (OP BASIS VAN HET BESCHIKBARE-PREMIESTELSEL)

Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan pensioenregelingen op basis van beschikbare premies worden als last in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben. Naast deze verplichtingen heeft Ordina geen overige verplichtingen aangaande pensioenregelingen op basis van een beschikbare-premieregeling.

2.16.1.2. TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

De in de balans opgenomen verplichting ten aanzien van toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minus de reële waarde van de beleggingen binnen de pensioenregelingen. Jaarlijks wordt de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen berekend door onafhankelijke actuarissen met gebruik van de 'projected unit credit'-methode. De contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt berekend door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. Daarbij wordt uitgegaan van de rentetarieven die gelden voor hoge kwaliteit ondernemingsobligaties, die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald zullen worden, en die een looptijd hebben die ongeveer gelijk is aan de looptijd van de gerelateerde pensioenverplichting.

Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat.

De pensioenlasten gedurende het boekjaar (bestaande uit pensioenpremies, rentekosten en verwacht rendement op opgebouwde waarden) worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.16.2. JUBILEUMREGELING

Ordina kent in haar arbeidsvoorwaarden een jubileumregeling. Op basis van deze regeling ontvangen medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering. Gebaseerd op IAS 19 'Employee Benefits' wordt een voorziening gevormd voor de verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling.

De voorziening voor de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening voor toegezegd-pensioenregelingen. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening ter zake de jubileumregeling wordt ten laste dan wel ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.16.3. OPTIE- EN AANDELENREGELINGEN

Op basis van IFRS 2 'Share based payment' wordt de reële waarde van opties die onvoorwaardelijk zijn toegekend ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De waarde van optie- en aandelenregelingen wordt bepaald aan de hand van een Monte Carlo-simulatiemodel voor het waarderen van optierechten. De verwerking van kosten ter zake onvoorwaardelijk toegekende opties leidt tevens tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen.

Bedragen die worden ontvangen bij uitoefening van optierechten ingevolge personeelsoptieplannen worden ten gunste van het geplaatste kapitaal (voor de nominale waarde) en de agioreserve (voor het verschil tussen de optie-uitoefenprijs en de nominale waarde) gebracht.

Aan de leden van de Raad van Bestuur is een langetermijn variabele beloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. Voor deze langetermijn variabele beloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende 3-jaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele 3-jaarsperiode beoordeeld in hoeverre daadwerkelijk aandelen Ordina N.V. zullen worden verkregen.

Waardering van de naar verwachting te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling. Voor de verkregen aandelen geldt dat daarop, voor de aansluitende duur van twee jaar, een blokkade van toepassing is voor wat betreft de verhandelbaarheid ervan. Verkoop van een deel van de aandelen om met de opbrengst de belasting met betrekking tot de toekenning van de aandelen te voldoen, valt buiten deze handelsblokkade. Bij de waardering van de aandelen is rekening gehouden met deze handelsblokkade alsmede met de verwachte dividenduitkeringen.

De mutatie van de langetermijn variabele beloning wordt op basis van actuele inschattingen van de relevante parameters op verslaggevingsmoment ten laste dan wel ten gunste van de winst-en-verliesrekening verantwoord. De totale last wordt verwerkt gedurende de 'vestingperiode' (de periode gedurende welke alle bepaalde 'vestingcondities' moeten worden vervuld). Ingevolge het feit dat de verplichting uit hoofde van de langetermijn variabele beloning waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. wordt gepresenteerd als onderdeel van het eigen vermogen, resulteert de last die wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen. Op het uitkeringsmoment wordt de verantwoorde waarde van de aandeelgerelateerde beloningen verantwoord als storting op de uitgegeven aandelen.

2.17. VOORZIENINGEN

In de balans wordt een voorziening verwerkt indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- er is sprake van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis in het verleden.
- het is aannemelijk dat voor afwikkeling van die verplichting sprake zal zijn van een uitstroom van middelen.
- er kan een betrouwbare inschatting worden gemaakt van de uitstroom van geldmiddelen die noodzakelijk worden geacht om de verplichting af te wikkelen.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de te verwachten kosten voor het voldoen aan de verplichting. De voorziening wordt contant gemaakt tegen een percentage voor belasting, rekening houdend met de tijdswaarde van geld in de huidige markt en de risico's specifiek voor de verplichting. De toename van een voorziening ingevolge het verstrijken van tijd wordt verantwoord als financieringslast.

Naast de onder grondslag 2.16.1 en 2.16.2 genoemde voorzieningen betreffende pensioenen en de jubileumregeling wordt een voorziening gevormd voor reorganisatiekosten, de leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat alsmede voor lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

In verband met reorganisatiekosten wordt een voorziening getroffen wanneer Ordina een gedetailleerd plan voor de reorganisatie heeft geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Kosten in verband met toekomstige operationele activiteiten worden niet in de reorganisatievoorziening begrepen.

De voorziening voor de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten en onder aftrek van verwachte opbrengsten uit onderverhuur, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van deze panden. Indien de afkoopwaarde van een huurcontract lager is, wordt de voorziening bepaald op deze lagere waarde.

Voor ultimo boekjaar lopende garantieverplichtingen wordt een voorziening opgenomen ter grootte van de geschatte werkzaamheden voortvloeiende uit deze verplichtingen. Een garantievoorziening wordt gevormd op basis van de kostprijs van de naar verwachting nog uit te voeren werkzaamheden.

Projectvoorzieningen hebben betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende contracten. Er wordt een voorziening gevormd voor verlieslatende contracten ter grootte van het bedrag dat de door Ordina naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen.

2.18. HANDELSCREDEITOREN EN OVERIGE SCHULDEN

Handelscrediteuren en overige schulden worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs gebruikmakend van de effectieve rentemethode.

2.19. OMZETVERANTWOORDING

Onder de omzet wordt verantwoord de opbrengst exclusief omzetbelasting en kortingen van de in het verslagjaar voor derden verrichte diensten en aan derden geleverde goederen in de normale bedrijfsvoering van de activiteiten van Ordina. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de vergoeding die is ontvangen of waarop recht is verkregen.

Opbrengsten worden verantwoord wanneer de omvang van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen voortvloeiende uit het contract aan Ordina toekomen en wanneer voor elk van de hieronder beschreven activiteiten aan specifieke criteria is voldaan. Geen opbrengst wordt verantwoord indien er belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding.

De wijze van omzetverantwoording is afhankelijk van de aard van de verrichte diensten en de contractuele bepalingen die op de betreffende diensten van toepassing zijn.

2.19.1. CONTRACTEN OP BASIS VAN CONTRACTUELE TARIEVEN EN NACALCULATIE

Omzet die voortvloeit uit diensten uit hoofde van contracten die zijn gebaseerd op contractuele tarieven en nacalculatie wordt verantwoord op het moment dat de diensten worden verricht, ongeacht de looptijd van de contracten.

2.19.2. VASTE-PRIJSCONTRACTEN

Bij contracten met een vaste aanneemsom wordt omzet verantwoord op basis van een proportioneel deel van de totale aanneemsom naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar ('percentage of completion', POC) voor zover de mate waarin de diensten op balansdatum zijn verricht op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld en de reeds gemaakte kosten voor de transactie en kosten om de transactie te voltooien betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Bij de toepassing van de POC-methode wordt omzet verantwoord op basis van de totale per verslagdatum gemaakte kosten in verhouding tot de totaal ingeschatte kosten die moeten worden gemaakt om aan de verplichtingen binnen het contract te voldoen. Deze inschatting vindt voornamelijk plaats op basis van de reeds verrichte prestaties/uren in relatie tot de ingeschatte nog te verrichten prestaties/uren.

Op het moment dat er omstandigheden zijn die een wijziging tot gevolg hebben in de oorspronkelijke inschatting van omzet, kosten of nog te verrichten werkzaamheden, worden inschattingen aangepast. Deze aanpassingen kunnen van invloed zijn op nog te realiseren omzet of kosten. Dergelijke aanpassingen worden verwerkt in de periode waarin de omstandigheden die aanleiding zijn voor de gewijzigde inschattingen zich voordoen.

Als het resultaat van een onderhanden project in opdracht van derden niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden opbrengsten alleen verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. De met deze opbrengst verband houdende vordering wordt verantwoord als onderhanden werk (zie grondslag 2.9.2). De projectkosten worden als last genomen in de periode waarin ze zijn gemaakt. Wanneer het waarschijnlijk is dat voor een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.19.3. OUTSOURCING- EN BEHEERCONTRACTEN

Ter zake outsourcing- en beheercontracten zijn de verrichte individuele activiteiten niet separaat identificeerbaar. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen zoals contractueel overeengekomen met klanten. In het geval aanvullende werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 2.19.1 en grondslag 2.19.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

2.19.4. LICENTIES

Omzet die voortvloeit uit de verkoop van licenties waarbij ter zake de levering geen aanvullende verplichtingen bestaan voor Ordina, wordt volledig verantwoord op het moment van levering.

Op het moment dat een licentie deel uitmaakt van een project en de licentie is niet separaat identificeerbaar, wordt omzet ter zake de licentie als onderdeel van de totale projectsom verantwoord naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar ('percentage of completion'). Hierbij is binnen het project ter zake de licentie sprake van aanvullende diensten zoals integratie, modificatie en maatwerk, die worden verricht door Ordina.

Omzet die voortvloeit uit de verkoop van aangekochte en doorgeleverde licenties, waarbij geen materiële aanvullende diensten worden verricht door Ordina, wordt verantwoord tot het bedrag van de gerealiseerde marge op het moment van levering.

2.19.5. IDENTIFICEREN VAN EEN TRANSACTIE

De waarderinggrondslagen zoals beschreven onder de grondslagen 2.19.1 tot en met 2.19.4 worden toegepast op iedere afzonderlijke transactie. Indien binnen een overeenkomst sprake is van afzonderlijk identificeerbare componenten (zogenaamde 'multiple element'-overeenkomsten), wordt de grondslag toegepast zoals van toepassing op deze afzonderlijk te identificeren component.

2.20. KOSTEN

2.20.1. KOSTEN VOOR INKOOPWAARDE HARD- EN SOFTWARE EN OVERIGE DIRECTE KOSTEN EN UITBESTEDE WERKZAAMHEDEN

Kosten voor inkoopwaarde van hard- en software en overige directe kosten en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt.

2.20.2. OPERATIONELE-LEASEBETALINGEN

Operationele-leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.20.3. FINANCIËLE-LEASEBETALINGEN

Betalen gerelateerd aan financiële-leasecontracten wordt deels verantwoord als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. Afschrijvingen op materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden gepresenteerd onder de afschrijvingen op materiële vaste activa.

2.20.4. OVERHEIDSSUBSIDIES

Overheidssubsidies worden verwerkt indien met redelijke zekerheid kan worden vastgesteld dat: 1) Ordina de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen; en 2) de subsidies zullen worden ontvangen. Ontvangen subsidies die betrekking hebben op de vergoeding van studiekosten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de overige personeelskosten.

2.20.5. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten omvatten de rente voor verstrekte leningen, tegoeden in rekening-courant die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen voor de afwikkeling van fiscale vorderingen.

De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen. Onder de financieringslasten is tevens opgenomen het rentebestanddeel van de financiële-leaseverplichtingen.

2.21. BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belasting. Belasting over het resultaat wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord, behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks worden verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat verwerkt.

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, die wordt berekend aan de hand van de geldende belastingtarieven. Daarbij wordt rekening gehouden met vrijgestelde winstbestanddelen en niet aftrekbare bedragen, alsmede correcties op de belasting over eerdere boekjaren.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie, anders dan een bedrijfscombinatie, die noch het commerciële noch het fiscale resultaat beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt. Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en wetten die van toepassing zijn of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvordering gerealiseerd wordt of de latente belastingverplichting betaald wordt.

Latente belastingvorderingen voor compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen met dezelfde looptijd en bij dezelfde fiscale entiteit worden gesaldeerd op de balans, voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode. In het kasstromenoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten en investerings- en financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven voor winstbelasting, alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de nettokasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel de afstoting van financiële belangen (deelnemingen en investeringen) zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

4. FINANCIËEL-RISICOMANAGEMENT

Ordina wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het vanuit de Raad van Bestuur gestuurde algemene risicomanagementprogramma binnen Ordina strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Dit programma is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheersing daarvan op basis van richtlijnen, procedures, systemen, best practices, controles en audits. Ons financieel-risicomanagement is specifiek gericht op de voor Ordina in dit kader relevante risico's.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de opzet en inrichting van en het toezicht op het risicomanagementprogramma binnen Ordina. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan veranderingen in marktomstandigheden en de activiteiten van Ordina.

4.1. MARKTRISICO

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Ordina worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals rentetarieven en valutakoersen. De beheersing van marktrisico's heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

4.1.1. RENTERISICO

Ordina wordt geconfronteerd met renterisico's, die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ordina analyseert voortdurend de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2014 van Ordina bedragen nihil (ultimo 2013: circa EUR 9,7 miljoen). In 2014 is de ultimo 2013 resterende langlopende lening volledig afgelost. De langlopende lening kende een variabele rente. Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om voor de langlopende lening in het verleden geen renteswap af te sluiten.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende leningen plus een opslag. De looptijd van de kortlopende leningen fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van één tot drie maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de (adjusted) EBITDA en de nettoschuldpositie van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren van 2,25% tot 3,75%.

Als gedurende 2014 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de basisrente 25 basispunten hoger zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen en het eigen vermogen. De gehanteerde stijging van 25 basispunten is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2014.

Ordina heeft geen significante interestdragende activa. Opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.

4.1.2. VALUTARISICO

Alle Ordina-bedrijven zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De functionele valuta en rapportagevaluta van Ordina is derhalve de euro. Ordina bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De Raad van Bestuur beoordeelt de valutarisico's ultimo 2014 als zeer beperkt.

4.2. KREDIETRISICO'S

Ordina wordt geconfronteerd met kredietrisico's. Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ordina indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit handelsvorderingen op opdrachtgevers en uitstaande liquide middelen bij banken.

Het kredietrisico wordt centraal beheerst. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen, afgeleide financiële instrumenten en transacties met cliënten, inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen onafhankelijke professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd, waarbij risico's worden gespreid over meerdere partijen.

Met betrekking tot cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van opdrachtgevers vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe creditratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ordina op basis van interne richtlijnen de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. Concentratie van kredietrisico's gerelateerd aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden onderkend binnen de overheidsmarkt. Voor overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt, gezien de grote en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2014 betreffende cliënten als beperkt. Wel is sprake van een toename van de risico's in de situatie waarin sprake is van tussenkomst van zogenaamde broker partijen. Door de marktomstandigheden kunnen er bij dergelijke partijen solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

In principe verstrekt Ordina N.V. geen garanties aan haar groepsmaatschappijen, tenzij hiervoor een belangrijke commerciële reden bestaat. Ordina N.V. heeft voor het merendeel van de Nederlandse groepsmaatschappijen een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid gedeponeerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

4.3. LIQUIDITEITSRISICO'S

Het liquiditeitsrisico is het risico dat Ordina problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat er voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in zowel normale als moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaantvaardbare verliezen worden geleden of de reputatie van Ordina in gevaar komt.

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina ultimo 2011 heeft afgesloten. Ultimo 2014 beschikt Ordina over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 35,0 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat volledig uit een revolverende faciliteit met een resterende looptijd tot en met eind 2016. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteit wordt tevens verwezen naar toelichting 17 van dit jaarverslag.

Het liquiditeitenbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ordina zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van werkelijke realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

Ordina kent in beginsel vier meetmomenten voor convenantberekening, te weten 31 maart, 30 juni, 30 september en 31 december. Indien op twee aaneengesloten meetmomenten blijkt dat de verhouding tussen de total net debt en de EBITDA lager is dan 1,50, is voorwaarts sprake van twee meetmomenten, te weten 30 juni en 31 december van ieder kalenderjaar. De total net debt is het saldo van bancaire schulden onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financiële-leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over de voorafgaande twaalfmaandsperiode. De EBITDA kan in de jaren 2013 en 2014 worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten zoals overeengekomen in de aanvulling op de initiële financieringsovereenkomst. Aanvullend wordt de EBITDA ten behoeve van de berekening van de leverage ratio en de Interest Cover Ratio in 2013 en toekomstige jaren gecorrigeerd voor de mutatie gerelateerd aan de voorziening leegstand ter zake een deel van de kantoorlocatie Nieuwegein. Ultimo 2014 bedraagt de total net debt negatief 0,8 x de (adjusted) EBITDA (ultimo 2013: 0,2 x de (adjusted) EBITDA). Voor een toelichting op de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 17.

Het navolgende overzicht toont een analyse van de financiële verplichtingen van Ordina, onderverdeeld naar relevante contractuele vervaldatum, gebaseerd op de resterende periode van balansdatum tot contractuele vervaldatum. De bedragen betreffen de onvoorwaardelijke, contractuele, niet-verdisconteerde kasstromen. Daar waar van toepassing zijn toekomstige interestbetalingen begrepen in de vermelde kasstromen.

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
<i>Per 31 december 2014</i>				
Bankleningen/langlopende lening	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-29.297	-29.297	0	0
<i>Per 31 december 2013</i>				
Bankleningen/langlopende lening	-9.672	-10.000	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-26.099	-26.099	0	0

4.4. KAPITAALRISICOMANAGEMENT

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ordina en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren.

Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen in te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities.

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal) van 25%. De solvabiliteit ultimo 2014 bedroeg circa 61% (ultimo 2013: 60%). Een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill heeft een grote invloed op de solvabiliteit. Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een bijzondere waardevermindering van de goodwill van 20%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2014 56%.

5. BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN AANNAMES

Schattingen en aannames worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op historische expertise en overige factoren, inclusief toekomstverwachtingen welke op basis van de toepasselijke omstandigheden als reëel worden verondersteld. Het management van Ordina maakt voortdurend schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen. De gehanteerde inschattingen en veronderstellingen zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijkheid. Onderstaand wordt een toelichting gegeven bij de belangrijkste schattingen en aannames die van invloed zijn op de waardering van activa en verplichtingen voor het komende jaar.

5.1. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

Ordina beoordeelt minimaal jaarlijks per kasstroomgenererende eenheid of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 7.5.

5.2. OPBRENGSTVERANTWOORDING

Ordina verwerkt opbrengsten voor contracten met een vaste aanneemsom naar rato van de geleverde prestaties. Hiervoor maakt Ordina een inschatting van de tot op dat moment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten (zie grondslag 2.19.2). Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten.

5.3. VOORZIENING LEEGSTAND

Ordina verantwoordt een voorziening voor de leegstand van panden voor de periode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van deze panden. Bij de vaststelling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderverhuur. De werkelijke inkomsten uit onderverhuur kunnen afwijken van de inschattingen.

5.4. REORGANISATIEVOORZIENING

Ordina verantwoordt een reorganisatievoorziening indien een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Reorganisatievoorzieningen omvatten onder meer schattingen en veronderstellingen met betrekking tot vertrek- en ontslagvergoedingen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

De hoogte van een ontslagvergoeding kan afhankelijk zijn van de mogelijkheid dat de betrokken medewerker binnen een bepaald tijdsbestek een nieuwe dienstbetrekking vindt. Bij de vaststelling van de voorziening wordt geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat de medewerker een nieuwe dienstbetrekking vindt gedurende de periode dat de uitkering van de ontslagvergoeding maximaal plaatsvindt. De feitelijke situatie kan afwijken van deze aanname.

5.5. VERLIESLATENDE CONTRACTEN

Er wordt een voorziening gevormd voor verlieslatende contracten ter grootte van het bedrag dat de door Ordina naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

5.6. BELASTINGEN

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd (zie toelichting 20.1). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen.

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De organisatie is opgezet in lijn met de dienstverlening van Ordina. De maandelijks aan de Raad van Bestuur, als 'chief operating decision maker', gerapporteerde informatie volgt deze lijn. De resultaten van Ordina worden hierbij onderverdeeld in de verschillende segmenten. Op basis hiervan neemt de Raad van Bestuur zijn beslissingen. Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn ingericht.

Met ingang van 2014 is de samenstelling van enkele operationele segmenten gewijzigd vanwege een aangescherpte positionering van de divisies. Door middel van deze aanpassing is sprake van een nog scherper profiel naar de markt waarmee wij in staat zijn om de verschillende businessmodellen effectiever te besturen. In 2013 waren de segmenten verdeeld in Professional Services & Projecten, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. Met ingang van 1 januari 2014 onderkent Ordina de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg. De indeling van de gerapporteerde informatie aan de Raad van Bestuur heeft deze wijziging gevolgd. De betreffende cijfers over het jaar 2013 zijn voor vergelijkingsdoeleinden hierop aangepast.

De Raad van Bestuur beoordeelt de segmenten, vanuit financieel perspectief, voornamelijk op omzet en EBITDA. Financieringsresultaten worden niet aan de segmenten toegerekend omdat de kasgelden door de centrale treasury-afdeling worden beheerd. De segmentresultaten bevatten geen rentebaten of rentelasten, winstbelastingen en resultaten die voortvloeien uit de verkoop van deelnemingen.

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing (tezamen Ordina Nederland) en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn.

De segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing vormen tezamen Ordina Nederland. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie over balansposities wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment.

6.1. PRIMAIRE GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2013 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Divisie Technologie & Competenties	Divisie Business Consulting & Solutions	Divisie Beheer	Divisie Sourcing	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		174.359	65.108	58.079	79.531	70.460	447.537
Inter-segment omzet		-55.066	-12.488	-2.011	-566	-428	-70.559
Omzet		119.293	52.620	56.068	78.965	70.032	376.978
EBITDA		-2.196	-3.962	3.588	3.554	1.900	2.884
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7						-63.641
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8						-3.465
Bedrijfsresultaat							-64.222
Financieringsbaten en -lasten	25						-1.497
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9						94
Resultaat voor belastingen							-65.625
Winstbelastingen	26						656
Resultaat na belastingen							-64.969

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2014 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Divisie Technologie & Competenties	Divisie Business Consulting & Solutions	Divisie Beheer	Divisie Sourcing	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		166.673	58.324	58.302	83.808	72.106	439.213
Inter-segment omzet		-54.335	-13.648	-3.556	-39	-717	-72.295
Omzet		112.338	44.676	54.746	83.769	71.389	366.918
EBITDA		4.122	-3.721	1.450	4.514	3.405	9.770
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7						-1.879
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8						-3.236
Bedrijfsresultaat							4.655
Financieringsbaten en -lasten	25						-1.147
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9						-8
Resultaat voor belastingen							3.500
Winstbelastingen	26						-2.488
Resultaat na belastingen							1.012

In 2014 is een omzet verantwoord van circa EUR 0,1 miljoen ter zake licentieoverkopen (2013: nihil).

Binnen de divisie Business Consulting & Solutions is in 2014 een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen verantwoord gerelateerd aan de nettoverkoopopbrengst van de activiteiten gerelateerd aan het softwarepakket Foundation. Deze verkoop vloeit voort uit de samenwerkingsovereenkomst voor spaar- en beleggingsproducten tussen Topicus en Ordina. Als onderdeel van deze overeenkomst, heeft Topicus de ontwikkeling en exploitatie van het softwarepakket Foundation overgenomen van Ordina. Ordina zal zich verder specialiseren in het begeleiden van de implementatie van het pakket. Foundation is een softwareapplicatie voor de administratie van spaar- en beleggingsproducten bij financiële instellingen.

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2014 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 60,9 miljoen (2013: omzet van circa EUR 56,0 miljoen). Voor een totaal van zes klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening 2013 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	62.629	1.012	63.641
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.925	540	3.465

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening 2014 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	1.852	27	1.879
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.790	446	3.236

In de afschrijvingen over 2013 ter zake de immateriële vaste activa binnen Nederland is een bijzondere waardevermindering van goodwill verantwoord van circa EUR 60,1 miljoen. Voor een toelichting op deze bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar toelichting 7.5.

De activa en verplichtingen ultimo 2013 en de investeringen gedurende het jaar 2013 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		201.717	37.433	239.150
Schulden		83.253	13.234	96.487
Investeringen in immateriële vaste activa	7	487	308	795
Investeringen in materiële vaste activa	8	1.063	404	1.467
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	112.960	17.215	130.175
Boekwaarde materiële vaste activa	8	7.274	1.164	8.438
Boekwaarde financiële vaste activa	9/20	17.616	490	18.106

De activa en verplichtingen ultimo 2014 en de investeringen gedurende het jaar 2014 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		195.804	41.818	237.622
Schulden		76.116	16.861	92.977
Investeringen in immateriële vaste activa	7	5.253	0	5.253
Investeringen in materiële vaste activa	8	1.542	368	1.910
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	116.272	17.188	133.460
Boekwaarde materiële vaste activa	8	6.016	1.086	7.102
Boekwaarde financiële vaste activa	9/20	16.793	628	17.421

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de onder deze balanspost opgenomen activa:

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.680	12.207	97.742	302.629
Totaal afschrijvingen	-8.262	-9.129	-92.217	-109.608
Boekwaarde per 1 januari 2013	184.418	3.078	5.525	193.021
Mutaties in boekwaarde				
Investerings	225	175	0	400
In eigen beheer vervaardigd	0	395	0	395
Afschrijvingen	0	-1.676	-1.906	-3.582
Bijzondere waardeverminderingen	-60.059	0	0	-60.059
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2013	124.584	1.972	3.619	130.175
<i>Stand per 31 december 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.905	9.688	97.742	300.335
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-7.716	-94.123	-170.160
Boekwaarde per 31 december 2013	124.584	1.972	3.619	130.175
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	1.380	0	1.380

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.905	9.688	97.742	300.335
Totaal afschrijvingen	-68.321	-7.716	-94.123	-170.160
Boekwaarde per 1 januari 2014	124.584	1.972	3.619	130.175
Mutaties in boekwaarde				
Investerings	0	2.605	0	2.605
In eigen beheer vervaardigd	0	2.648	0	2.648
Afschrijvingen	0	-974	-905	-1.879
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Desinvesteringen	-89	0	0	-89
Boekwaarde per 31 december 2014	124.495	6.251	2.714	133.460
<i>Stand per 31 december 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	13.669	97.742	304.227
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-7.418	-95.028	-170.767
Boekwaarde per 31 december 2014	124.495	6.251	2.714	133.460
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	3.391	0	3.391

7.1. INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen in software hebben voornamelijk betrekking op een nieuwe ERP-applicatie binnen Ordina Nederland. Deze investering wordt deels in eigen beheer vervaardigd. De nieuwe ERP-applicatie wordt met ingang van 1 januari 2015 in gebruik genomen. Voor een deelapplicatie geldt dat deze reeds in gebruik is genomen in de loop van 2014. Ter zake deze deelapplicatie is de afschrijving reeds gestart in 2014. Afschrijving van de nieuwe ERP-applicatie vindt plaats over een periode van zeven jaar.

De desinvestering in goodwill in 2014 heeft betrekking op de verkoop van de activiteiten gerelateerd aan de softwareapplicatie Fundation. Deze applicatie is verworven middels een acquisitie in 2004. De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten die zijn onderkend bij de goodwill accounting in 2004 zijn op het moment van verkoop van Fundation reeds volledig afgeschreven. Ingevolge herstructurerings binnen de groep in de afgelopen jaren, maakt Fundation sinds ultimo 2013 deel uit van de divisie Business Solutions (thans Business Consulting & Solutions). De aan Fundation toe te rekenen goodwill is bepaald op basis van het relatieve aandeel van de waarde in gebruik van de divisie Business Solutions en is bepaald op circa EUR 0,1 miljoen. Het bedrag van de aan Fundation toegerekende goodwill is in mindering gebracht op de verkoopopbrengst.

De investering in 2013 in goodwill heeft betrekking op de definitieve vaststelling van de earn-outverplichting betreffende ITG Consulting Group, welke vennootschap door Ordina is verworven in 2007. Op basis van IFRS 3R worden afwijkingen op ingeschatte voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs ter zake acquisities na 1 juli 2009 verantwoord ten bate of ten laste van de resultatenrekening. Aangezien de acquisitie van ITG Consulting Group heeft plaatsgevonden voor 1 juli 2009 (i.c. in 2007), is de aanpassing in de earn-outverplichting verwerkt ten gunste van de goodwill.

7.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2014 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord. In 2013 heeft Ordina een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord van EUR 60,1 miljoen. Voor een toelichting op deze bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar toelichting 7.5.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2014.

7.3. GOODWILL

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. Ultimo 2013 onderkende Ordina de kasstroomgenererende eenheden Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. Met ingang van 1 januari 2014 onderkent Ordina de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg. Naar aanleiding van deze organisatiewijziging is de goodwill zoals deze is verantwoord ter zake de kasstroomgenererende eenheden Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting per 1 januari 2014 toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing. De organisatiewijziging heeft geen invloed op de kasstroomgenererende eenheid België/Luxemburg.

Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van de goodwill gesplitst naar kasstroomgenererende eenheid.

	2014	2013
Technologie & Competenties	42.465	42.465
Business Consulting & Solutions	20.508	20.597
Beheer	14.958	14.958
Sourcing	29.422	29.422
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	124.495	124.584

7.4. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten worden toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. De boekwaarde van de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten ultimo 2014 van EUR 2,7 miljoen en ultimo 2013 van EUR 3,6 miljoen heeft uitsluitend betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Sourcing.

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten vindt de komende jaren als volgt plaats:

(In miljoenen euro's)	2015	2016	2017	2018
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	0,9	0,9	0,9	0,0

7.5. IMPAIRMENTTEST VOOR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN WAARAAN GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA KUNNEN WORDEN TOEGEREKEND

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill en overige immateriële activa uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid (zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5.1). Ordina onderkent de kasstroomgenererende eenheden Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg. Een bijzondere waardevermindering wordt onderkend indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en overige immateriële vaste activa kunnen worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De marktgegevens betreffen sectorrapportages van onderzoeksbureaus, brancheorganisaties en financiële instellingen. De meerjarenprojecties bevatten inschatting op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. In de jaren voor 2013 is uitgegaan van marktherstel binnen de planningshorizon van vijf jaar. Gedurende meerdere jaren is gebleken dat het veronderstelde marktherstel is uitgebleven. Het uitblijven van substantieel marktherstel heeft Ordina ultimo 2013 doen besluiten om de groeipercentages binnen de meerjarenprojecties die worden opgesteld ten behoeve van de impairmenttest, conservatiever in te schatten. De gemiddelde jaarlijkse omzetgroeipercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per kasstroomgenererende eenheid en variëren van nihil tot ruim 2%. De gemiddelde jaarlijkse EBITDA-marge over de jaren 2015 tot en met 2019 binnen de meerjarenprojecties bedraagt 6,2%. De EBITDA-marge over de jaren na 2019 binnen de meerjarenprojecties bedraagt 7,7%. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2014 een percentage gehanteerd van 0,5% (2013: 1,0%).

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per kasstroomgenererende eenheid. Ultimo 2014 bedraagt de disconteringsvoet voor Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing 10,0% (2013: 10,0%) en voor België/Luxemburg 10,5% (2013: 10,8%). De disconteringsvoet voor belastingen ultimo 2014 bedraagt voor Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en Sourcing 13,9% (ultimo 2013: 12,9%) en voor België/Luxemburg 15,0% (ultimo 2013: 15,5%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2014. In 2013 is een bijzondere waardevermindering verantwoord voor de kasstroomgenererende eenheid Professional Services & Projects van EUR 52,6 miljoen (op basis van een waarde in gebruik van EUR 99,4 miljoen) en voor de kasstroomgenererende eenheid Consulting van EUR 7,5 miljoen (op basis van een waarde in gebruik van EUR 11,2 miljoen). Ordina heeft in 2013 een totale bijzondere waardevermindering verantwoord van EUR 60,1 miljoen, welke is gebaseerd op het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden.

Aanvullend op deze waardering ultimo 2014 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Deze gevoeligheidsanalyses zijn uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging van de disconteringsvoet in combinatie met een verlaging van de voortdurende groei en anderzijds op basis van een verlaging van de EBITDA-marge.

In de onderstaande tabel wordt voor alle kasstroomgenererende eenheden de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij de EBITDA-marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Technologie & Competenties bij een verlaging van de EBITDA-marge met 0,5% tot een potentiële bijzondere waardevermindering van circa EUR 0,4 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Business Consulting & Solutions, Beheer, Sourcing en België/Luxemburg geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	Technologie & Competenties	Business Consulting & Solutions	Beheer	Sourcing	België/Luxemburg
Afname EBITDA-marge					
-0,25%	-3,5	-1,3	-1,3	-1,7	-1,4
-0,50%	-7,0	-2,7	-2,6	-3,4	-2,7

In de onderstaande tabel wordt voor alle kasstroomgenererende eenheden de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyse waarbij enerzijds de disconteringsvoet wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei wordt verlaagd van 0,5% naar nihil. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Technologie & Competenties tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van nihil tot circa EUR 3,3 miljoen. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Business Consulting & Solutions tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van nihil tot circa EUR 1,5 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Beheer, Sourcing en België/Luxemburg geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	Disconteringsvoet		
Technologie & Competenties	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,0%	-5,0	-7,6	-9,9
Business Consulting & Solutions	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,0%	-2,4	-3,6	-4,7
Beheer	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,0%	-2,3	-3,5	-4,6
Sourcing	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,0%	-3,4	-5,2	-6,8
België/Luxemburg	11,0%	11,5%	12,0%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,0%	-2,6	-4,0	-5,2

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de onder deze balanspost opgenomen activa:

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.596	1.894	10.132	29.622
Totaal afschrijvingen	-13.007	-1.529	-4.446	-18.982
Boekwaarde per 1 januari 2013	4.589	365	5.686	10.640
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.153	142	172	1.467
Afschrijvingen	-2.289	-204	-1.095	-3.588
Desinvesteringen	-81	0	0	-81
Boekwaarde per 31 december 2013	3.372	303	4.763	8.438
<i>Stand per 31 december 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.613	1.655	10.172	29.440
Totaal afschrijvingen	-14.241	-1.352	-5.409	-21.002
Boekwaarde per 31 december 2013	3.372	303	4.763	8.438
<i>Stand per 1 januari 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.613	1.655	10.172	29.440
Totaal afschrijvingen	-14.241	-1.352	-5.409	-21.002
Boekwaarde per 1 januari 2014	3.372	303	4.763	8.438
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.772	46	92	1.910
Afschrijvingen	-2.151	-132	-963	-3.246
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2014	2.993	217	3.892	7.102
<i>Stand per 31 december 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.035	1.670	8.313	24.018
Totaal afschrijvingen	-11.042	-1.453	-4.421	-16.916
Boekwaarde per 31 december 2014	2.993	217	3.892	7.102

8.1. INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen gedurende 2014 hebben voor een bedrag van ruim EUR 0,2 miljoen betrekking op apparatuur gerelateerd aan de nieuwe ERP-applicatie binnen Ordina. De overige investeringen betreffen met name vervangingsinvesteringen.

In 2014 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden.

8.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2014 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2014.

8.3. MATERIËLE VASTE ACTIVA IN LEASE

Ultimo 2014 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease (ultimo 2013: nihil). Zowel in 2014 als in 2013 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	490	396
Investeringsen	0	0
Aandeel in de resultaten	-8	94
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	482	490

De geassocieerde deelneming ultimo 2014 betreft Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,31%).

Voor de geassocieerde deelneming kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Passwerk CVBA	1.542	248	1.743	-23	37,3%

10. LENINGEN U/G

Het verloop van de leningen u/g is als volgt te specificeren:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	0	1.043
Verstrekte leningen	0	0
Aflossingen	0	-1.043
Saldo per 31 december	0	0

De leningen u/g hebben betrekking op de uitgestelde koopprijs voor Finext B.V., welke vennootschap in 2011 door Ordina is verkocht. In totaal is bij verkoop een tweetal leningen verstrekt voor een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen. Het betreft een lening A van EUR 1,1 miljoen met een rentepercentage van 5% en een lening B van circa EUR 0,8 miljoen met een rentepercentage van 6%. In het eerste halfjaar van 2013 zijn beide leningen volledig afgelost en is de volledige uitgestelde koopprijs ontvangen door Ordina.

11. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	2.504	1.277
Investeringskosten	0	1.806
Verantwoord ten laste van het resultaat	-712	-579
Saldo per 31 december	1.792	2.504

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van langetermijncontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten die verband houden met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht, welke periode varieert van twee tot vijf jaar. Betreffende de gewaardeerde transitiekosten ultimo 2014 heeft een bedrag van circa EUR 1,2 miljoen een looptijd langer dan een jaar (ultimo 2013: EUR 1,8 miljoen).

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

De waarderingsgrondslagen voor financiële instrumenten zijn toegepast voor de volgende balansposten:

	Vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2013</i>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	57.728	0	57.728
Liquide middelen	7.446	0	7.446
Leningen (exclusief financiële-leaseverplichtingen)	0	-9.672	-9.672
Handelscrediteuren en overige schulden	0	-73.998	-73.998
Totaal per 31 december 2013	65.174	-83.670	-18.496

	Vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2014</i>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	54.822	0	54.822
Liquide middelen	9.597	0	9.597
Leningen (exclusief financiële-leaseverplichtingen)	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	0	-75.981	-75.981
Totaal per 31 december 2014	64.419	-75.981	-11.562

De leningen (ultimo 2014: nihil; ultimo 2013: EUR 9,7 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'. De boekwaarde van de lening benadert de reële waarde.

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de handelsdebiteuren en overige vorderingen luidt als volgt:

	2014	2013
Handelsdebiteuren - bruto	40.481	43.674
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.420	-2.602
Handelsdebiteuren – netto	39.061	41.072
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	14.341	14.054
Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	8.179	10.641
Overige vorderingen	419	421
Overlopende activa	6.250	6.293
Saldo per 31 december	68.250	72.481

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde.

Op 31 december 2014 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 6,8 miljoen (31 december 2013: circa EUR 7,0 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

De ouderdom van handelsdebiteuren luidt als volgt:

	2014	2013
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	32.279	34.077
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	4.799	5.127
tussen 1 en 2 maanden	1.394	1.176
tussen 2 en 3 maanden	224	314
meer dan 3 maanden	365	378
	6.782	6.995
Handelsdebiteuren – netto	39.061	41.072

Het verloop van de voorziening voor dubieuze debiteuren luidt als volgt:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	2.602	1.571
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	117	1.092
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-1.272	-14
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-27	-47
Saldo per 31 december	1.420	2.602

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in euro's. Ordina beschikt niet over vorderingen op handelsdebiteuren in een andere valuta dan euro's.

De dotatie aan en de vrijval van de voorziening zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de overige bedrijfslasten. Bedragen opgenomen in de voorziening worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering.

De overige posten binnen de handelsdebiteuren en overige vorderingen bevatten geen activa met een waardevermindering.

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2014 als ultimo 2013 een looptijd van minder dan een jaar.

Het maximale kredietrisico per balansdatum is de reële waarde van elke post uit de vorderingen zoals bovenstaand omschreven. Ordina heeft geen zekerheden verkregen ter zake deze vorderingen.

Het maximale kredietrisico op de handelsdebiteuren (bruto) en nog te factureren omzet betreffende reeds verrichte diensten bedroeg op balansdatum per geografische regio:

	2014	2013
Nederland	39.073	43.798
België/Luxemburg	15.749	13.930
Saldo per 31 december	54.822	57.728

Het maximale kredietrisico op de handelsdebiteuren (bruto) bedroeg op balansdatum per cliëntcategorie:

	2014	2013
Overheid	15.623	16.776
Financiële dienstverlening	5.195	4.463
Industrie	16.694	19.877
Zorg	2.969	2.558
Saldo per 31 december	40.481	43.674

De kredietwaardigheid van de handelsdebiteuren (netto) kan worden beoordeeld op basis van externe credit ratings alsmede op basis van het historische betaalgedrag. Onderstaand is een specificatie opgenomen betreffende kredietwaardigheid van de debiteuren waarvoor geen voorziening is getroffen:

	2014	2013
Debiteuren met een externe credit rating		
A	5.988	6.453
B - BBB	2.516	3.424
	8.504	9.877
Debiteuren zonder externe credit rating		
laag kredietrisico	27.607	30.350
gemiddeld kredietrisico	2.368	197
hoog kredietrisico	582	648
	30.557	31.195
Saldo per 31 december	39.061	41.072

Voor overheidslichamen geldt dat geen externe credit rating beschikbaar is. Vorderingen op overheidslichamen zijn gekwalificeerd als debiteurenvorderingen met een laag risico.

14. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. Voor een toelichting op de gecommiteerde kredietfaciliteit wordt verwezen naar toelichting 17.

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. Onderstaand is een verdeling opgenomen van de aanwezige liquide middelen op basis van externe credit ratings van deze marktpartijen:

	2014	2013
A	8.879	6.823
A-1	718	623
Saldo per 31 december	9.597	7.446

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2013 en 2014 luidt als volgt:

(In duizenden)	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2013	91.925	9.192
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	133	13
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	253	26
Saldo per 31 december 2013	92.311	9.231

(In duizenden)	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2014	92.311	9.231
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	106	11
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	298	30
Saldo per 31 december 2014	92.715	9.272

15.1. GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2014 uit 124.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- Prioriteitsaandelen: 1
- Preferente aandelen: 24.999.995
- Gewone aandelen: 100.000.000

Ultimo 2014 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 92.715.299 gewone aandelen (ultimo 2013: 1 prioriteitsaandeel en 92.310.835 gewone aandelen).

De emissies in 2014 hadden betrekking op aandelengerelateerde beloningen (298.220 aandelen, 2013: 252.781 aandelen) en op earn-outbetalingen ter zake de acquisitie van ITG Consulting Group (106.244 aandelen, 2013: totaal 133.173 aandelen).

Met de emissies in 2013 en 2014 zijn geen emissiekosten gemoeid. Ultimo 2014 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de statutaire bepaling omtrent de prioriteit.

15.2. OPTIEREGELINGEN

In 2009 zijn aan een beperkte groep medewerkers in totaal 240.000 voorwaardelijke opties toegekend. De optie-uitoefenprijs bedroeg EUR 4,55 en is bepaald op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de dag van voorwaardelijke toekenning. Onvoorwaardelijk toe te kennen opties waren uitoefenbaar per 2 april 2010. Op de einddatum van de regeling stonden nog 30.000 optierechten uit welke per 2 september 2014 zijn vervallen. Zowel in 2013 als in 2014 zijn geen optierechten uitgeoefend.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2013 en 2014.

(In duizenden)	Aantal per 1 januari	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal per 31 december	Optie- uitoefenkoers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2013</i>						
Optieregeling 2009	45	0	15	30	4,55	5
Ultimo 2013 nog uitstaande optierechten				30		
(In duizenden)	Aantal per 1 januari	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal per 31 december	Optie- uitoefenkoers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2014</i>						
Optieregeling 2009	30	0	30	0	4,55	5
Ultimo 2014 nog uitstaande optierechten				0		

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2013 en 2014 luidt als volgt:

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	134.692	62.913	451	198.056
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	451	-451	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	187	0	0	187
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	181	-207	0	-26
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	194	0	194
Nettoresultaat boekjaar	0	0	-64.969	-64.969
Actuariële winsten en verliezen	0	-10	0	-10
Saldo per 31 december 2013	135.060	63.341	-64.969	133.432

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	135.060	63.341	-64.969	133.432
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	-64.969	64.969	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	189	0	0	189
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	408	-139	0	269
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	600	0	600
Nettoresultaat boekjaar	0	0	1.012	1.012
Actuariële winsten en verliezen	0	-129	0	-129
Saldo per 31 december 2014	135.657	-1.296	1.012	135.373

Voor een bedrag van circa EUR 3,4 miljoen is ultimo 2014 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2013: EUR 1,4 miljoen).

17. BANCAIRE SCHULDEN

In december 2011 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met de ING, ABN AMRO Bank en NIBC ter grootte van initieel EUR 55,0 miljoen. De gecommiteerde senior financieringsfaciliteit betreft een langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen en een revolverende faciliteit van EUR 35,0 miljoen en kent een looptijd van vijf jaar. Als gevolg van de aflossingen in 2013 en 2014 op de langlopende lening bedraagt de totale gecommiteerde senior financieringsfaciliteit ultimo 2014 nog EUR 35,0 miljoen en loopt tot eind 2016. De revolverende faciliteit is voor een bedrag van EUR 10,0 miljoen aangewend voor een gecommiteerde kredietfaciliteit in rekening-courant.

Het verloop van de langlopende bancaire schulden is als volgt te specificeren:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	9.672	19.284
Opname van bancaire schulden	0	0
Mutatie ingevolge effectieve-interestmethode	328	388
Aflossingen	-10.000	-10.000
Totaal	0	9.672
Presentatie onder de kortlopende schulden	0	-9.672
Saldo per 31 december	0	0

De effectieve rente op de langlopende lening bedraagt 5,77%. De boekwaarde van de langlopende lening bedraagt ultimo 2014 nihil (ultimo 2013: circa EUR 9,7 miljoen).

Het aflossingsschema van de langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen luidt als volgt:

Aflossing per 22 juni 2013	5.000
Aflossing per 22 december 2013	5.000
Aflossing per 22 juni 2014	5.000
Aflossing per 22 december 2014	5.000
	20.000

De rente op de langlopende lening en revolverende faciliteit wordt vastgesteld aan de hand van de geldende basisrente (EURIBOR) plus een opslag. De basisrente is afhankelijk van de door Ordina te bepalen interestperiode die in beginsel kan variëren van een tot zes maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (adjusted EBITDA) en de total net debt van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren van 2,00% tot 3,75%.

In juni 2013 is een wijziging op de bestaande overeenkomst met de banken overeengekomen. Op grond van deze wijziging blijft de correctie op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten ten behoeve van de berekening van de leverage ratio gehandhaafd. Deze correctie zoals gespecificeerd in de financieringsovereenkomst en het addendum bedraagt maximaal EUR 5,0 miljoen voor het jaar 2013 en voor het jaar 2014, waarbij de totale correctie over de twee jaren samen in dit kader maximaal EUR 8,0 miljoen mag bedragen. In aanvulling op de bovenvermelde wijziging is tevens met de banken overeengekomen dat de baten en lasten gerelateerd aan de voorziening leegstand ter zake een deel van onze kantoorlocatie in Nieuwegein niet worden opgenomen in de (adjusted) EBITDA ten behoeve van de berekening van de leverage ratio en de Interest Cover Ratio.

De rente (basisrente plus opslag) op de langlopende lening bedroeg op het moment van de laatste aflossing in december 2014 2,01% en bestaat uit een basisrente van 0,01% en een opslag van 2,0% (ultimo 2013: 2,736%).

Ultimo 2014 heeft Ordina geen verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit (ultimo 2013: nihil). Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidsprovisie verschuldigd van 35% over de verschuldigde marge.

De convenanten voor de lening en revolverende faciliteit bestaan uit een maximale leverage ratio total net debt/(adjusted) EBITDA en een Interest Cover Ratio (bepaald op basis van de (adjusted) EBITDA / total net interest zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst). De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS. Bij de wijziging op de bestaande overeenkomst medio 2013 is tevens bepaald dat de maximale leverage ratio minder scherp wordt afgebouwd. Onder de financieringsfaciliteit zijn de volgende ratio's van toepassing:

Leverage ratio (maximaal)

	nieuw	oud
1 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00	2,00
1 juli 2013 - 31 december 2013	1,75	1,50
1 januari 2014 - 31 maart 2014	1,75	1,25
1 april 2014 - december 2016 (einddatum overeenkomst)	1,50	1,25

Interest Cover Ratio (minimaal)

1 januari 2012 - 31 maart 2012	2,50
1 april 2012 - 30 juni 2012	3,00
1 juli 2012 - 30 september 2012	3,50
1 oktober 2012 - 31 december 2012	4,00
Vanaf 1 januari 2013	5,00

Ultimo 2014 bedraagt de verhouding total net debt/(adjusted) EBITDA negatief 0,8 (ultimo 2013: 0,2). Ultimo 2014 bedraagt de Interest Cover Ratio 11,8 (ultimo 2013: 9,2).

Verder is in de kredietovereenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst (de Guarantor Cover Ratio) en dat minimaal 70% van de handelsvorderingen is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio). Aan deze voorwaarden is ultimo 2014 voldaan. Met betrekking tot de kredietverlening betreffende de langlopende lening en revolverende faciliteit heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich onderling met elkaar verbonden.

18. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	858	685
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	3.195
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	4.423	3.880

18.1. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

De verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.168	5.025
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	6.310	4.340
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	858	685

De mutatie in de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is als volgt:

	2014	2013
Begin van het jaar	5.025	4.968
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	185	180
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-78	-25
Actuariële winsten en verliezen	2.036	-98
Saldo verplichtingen per 31 december	7.168	5.025

De mutatie in de reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen is als volgt:

	2014	2013
Begin van het jaar	4.340	4.217
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	160	153
Betaalde contributie werkgeversdeel	24	80
Uitbetaalde pensioenen	-78	-25
Actuariële winsten en verliezen	1.864	-85
Saldo reële waarde van activa per 31 december	6.310	4.340

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor 'toegezegd-pensioenregelingen' (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. Als gevolg van harmonisatie van pensioenregelingen bevatten de toegezegd-pensioenregelingen geen actieve deelnemers. De verplichtingen van Ordina binnen de toegezegd-pensioenregelingen beperken zich ultimo 2014 tot garantie- en beheerkosten voor zover deze niet worden gedekt door positieve overrenteresultaten. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 4,3 miljoen (ultimo 2013: negatief EUR 4,1 miljoen).

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte bedragen zijn als volgt:

	Toelichting	2014	2013
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		185	180
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-160	-153
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	23	25	27

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 2,0 miljoen (2013: EUR 0,1 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan uit kwalificerende verzekeringspolissen die exact corresponderen met het bedrag en de timing van alle te verrichten uitkeringen binnen de regelingen. De fondsbeleggingen zijn gelijk aan de contante waarde van de corresponderende aanspraken waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde aannames die worden aangehouden voor de vaststelling van de contante waarde van de pensioenverplichting.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2014	2013
Disconteringsvoet per 31 december	2,30%	3,70%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	2,30%	3,70%

Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse de disconteringsvoet wordt verhoogd, respectievelijk wordt verlaagd met 0,5%, bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 6,3 miljoen (2013: EUR 4,3 miljoen), respectievelijk EUR 8,2 miljoen (2013: EUR 5,5 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2014 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2014 (Prognosetafel AG2014). De levensverwachting ultimo 2013 is gebaseerd op de Prognosetafel 2012-2062. Daarnaast is in beide jaren een correctie toegepast in verband met de hogere levensverwachting van de werkende bevolking.

De gemiddelde levensverwachting in jaren van een deelnemer die op 65-, 66-, respectievelijk 67-jarige leeftijd met pensioen gaat, is als volgt:

	2014	2013
Man, 65 jarige leeftijd	21,7	22,1
Vrouw, 65 jarige leeftijd	24,3	24,3
Man, 66 jarige leeftijd	20,8	21,2
Vrouw, 66 jarige leeftijd	23,3	23,3
Man, 67 jarige leeftijd	19,8	20,2
Vrouw, 67 jarige leeftijd	22,3	22,4

De gemiddelde levensverwachting in jaren van een thans 45-jarige die op 65-, 66-, respectievelijk 67-jarige leeftijd met pensioen gaat, is als volgt:

	2014	2013
Man, 65 jarige leeftijd	24,0	23,8
Vrouw, 65 jarige leeftijd	26,3	25,2
Man, 66 jarige leeftijd	23,0	22,8
Vrouw, 66 jarige leeftijd	25,3	24,3
Man, 67 jarige leeftijd	22,0	21,9
Vrouw, 67 jarige leeftijd	24,3	23,3

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2010 tot en met 2014 is als volgt te specificeren:

	2014	2013	2012	2011	2010
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.168	5.025	4.968	22.020	21.700
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	6.310	4.340	4.217	21.104	18.293
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	858	685	751	916	3.407
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-2.036	98	-2.080	-25	1.412
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	1.864	-85	1.893	2.044	-1.605

18.2. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN JUBILEUMREGELINGEN

De verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	3.195
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	3.195

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. Actuariële winsten en verliezen worden direct ten bate dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte bedragen zijn als volgt:

	2014	2013
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	354	346
Rentekosten	79	68
Actuariële winsten en verliezen	214	105
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	647	519

De mutatie in de verplichting opgenomen in de balans is als volgt:

	2014	2013
Begin van het jaar	3.195	3.011
Kosten ten laste van het resultaat	433	414
Betaalde jubileumuitkeringen	-277	-335
Actuariële winsten en verliezen	214	105
Saldo per 31 december	3.565	3.195

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2014	2013
Disconteringsvoet per 31 december	1,3%	2,6%

De veronderstellingen ten aanzien van de gemiddelde verblijfsduur van de medewerker bij Ordina zijn in 2013 en 2014 consistent toegepast. Bij de vaststelling van de voorziening ultimo 2013 en ultimo 2014 is rekening gehouden met de gefaseerde verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar.

In de onderstaande tabel wordt een gevoeligheidsanalyse weergegeven betreffende de verplichting uit hoofde van de jubileumregeling. Deze gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging/verlaging van de disconteringsvoet en anderzijds een verhoging/verlaging van de ontslagkansen (resultierend in een korter/langer verblijf bij Ordina).

	2014		2013	
	verplichting	in procenten van huidige verplichting	verplichting	in procenten van huidige verplichting
Disconteringsvoet + 0,5%	3.444	96,6%	3.094	96,8%
Disconteringsvoet - 0,5%	3.693	103,6%	3.301	103,3%
Ontslagkansen + 25%	3.187	89,4%	2.864	89,6%
Ontslagkansen - 25%	4.028	113,0%	3.593	112,5%

19. OVERIGE VOORZIENINGEN LANGLOPEND

Het verloop van de overige langlopende voorzieningen is als te specificeren:

	2014	2013
Saldo per 1 januari	5.950	0
Dotatie ten laste van het resultaat	131	5.950
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	0
Aangewend	-513	0
Saldo per 31 december	5.568	5.950

De overige langlopende voorzieningen hebben betrekking op de leegstand binnen de kantoorlocatie Nieuwegein waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. Het huurcontract voor de kantoorlocatie te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020. De voorziening heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van de betreffende ruimte. Bij de vaststelling van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte inkomsten uit onderverhuur. Bij de contante waardebepaling van de voorziening is rekening gehouden met een rentepercentage van 4,1% (ultimo 2013: 4,2%). Van de dotatie aan de voorziening heeft een bedrag van EUR 0,1 miljoen betrekking op het verstrijken van tijd en is dientengevolge verantwoord als financieringslast (zie toelichting 25). Ter zake de voorziening heeft een bedrag van circa EUR 0,7 miljoen een looptijd van minder dan een jaar (ultimo 2013: circa EUR 0,5 miljoen).

20. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2014	2013
Latente belastingvorderingen	20.1	16.939	17.616
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	0
Latente belastingvorderingen per saldo		16.939	17.616

	Toelichting	2014	2013
Latente belastingverplichtingen	20.2	0	0
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	0
Latente belastingverplichtingen per saldo		0	0

20.1. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Immateriële en materiële vaste activa	997	1.344
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	171
Overige voorzieningen	1.477	1.487
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	14.614
Saldo per 31 december	16.939	17.616

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan uit hoofde van de minimale fiscale afschrijvingstermijn. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven.

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde en overige voorzieningen heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de pensioenvoorzieningen en overige voorzieningen. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2014: circa EUR 57,0 miljoen; ultimo 2013: circa EUR 58,5 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2014 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2014 circa EUR 59,1 miljoen (ultimo 2013: circa EUR 58,5 miljoen). Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden op basis van toekomstige winsten, onderbouwd middels de meerjarenbegroting voor de komende vijf jaar. Van de gewaardeerde compensabele verliezen vervalt naar verwachting een bedrag van EUR 33,7 miljoen in 2018. De resterende verliezen vervallen na 2018.

Op grond van de verwachte compensatie zoals deze blijkt uit de meerjarenbegroting heeft Ordina in 2014 besloten om van de verliezen welke in 2018 naar verwachting zullen vervallen, ter zake een bedrag van EUR 2,1 miljoen geen latente belastingvordering op te nemen. De latente belastingvordering is in dit kader met een bedrag van EUR 0,5 miljoen verminderd.

Voor compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,5 miljoen geldt dat deze na 2013 zijn vervallen. Ter zake deze verliezen was geen latente belastingvordering opgenomen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 15,0 miljoen (ultimo 2013: EUR 15,1 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn zowel ultimo 2013 als ultimo 2014 niet gesaldeerd met latente belastingsschulden (zie grondslag 2.21).

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2013:

	Balans primo 2013	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2013
Immateriële en materiële vaste activa	1.717	-373	0	1.344
Personeelsgerelateerde voorzieningen	188	-20	3	171
Overige voorzieningen	0	1.487	0	1.487
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.515	99	0	14.614
	16.420	1.193	3	17.616

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2014:

	Balans primo 2014	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2014
Immateriële en materiële vaste activa	1.344	-347	0	997
Personeelsgerelateerde voorzieningen	171	0	43	214
Overige voorzieningen	1.487	-10	0	1.477
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.614	-363	0	14.251
	17.616	-720	43	16.939

20.2. LATENTE BELASTINGSCHULDEN

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2014	2013
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	0	0
	0	0

De latente belastingverplichting heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de bij een verwerving van een deelneming gewaardeerde immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit naar verwachting van toepassing zal zijn gedurende de afschrijvingsperiode van deze activa. De latente belastingsschulden bedragen zowel ultimo 2013 als ultimo 2014 nihil. De latente belastingsschulden zijn zowel ultimo 2013 als ultimo 2014 niet gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.21).

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2013:

	Balans primo 2013	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2013
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	331	-331	0	0
	331	-331	0	0

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2014:

	Balans primo 2014	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2014
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	0	0	0	0
	0	0	0	0

21. OVERIGE VOORZIENINGEN – KORTLOPEND

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2013 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	6	333	11	350
Dotatie ten laste van het resultaat	409	6.097	0	6.506
Vrijval ten gunste van het resultaat	-76	-2	-11	-89
Aangewend	-60	-4.149	0	-4.209
Saldo per 31 december 2013	279	2.279	0	2.558

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2014 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	279	2.279	0	2.558
Dotatie ten laste van het resultaat	171	6.350	250	6.771
Vrijval ten gunste van het resultaat	-80	-265	0	-345
Aangewend	0	-4.628	0	-4.628
Saldo per 31 december 2014	370	3.736	250	4.356

De projectvoorzieningen hebben betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende contracten. De voorziening voor reorganisatiekosten heeft betrekking op de eenmalige kosten die verband houden met de reorganisatie en initiatieven voor de duurzame rendementsverbetering.

Van de reorganisatievoorziening ultimo 2014 heeft naar verwachting een bedrag van EUR 1,5 miljoen een looptijd van langer dan een jaar. De projectvoorziening en de overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2014 een looptijd van minder dan een jaar.

22. HANDELSCREDEITEUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

De specificatie van de handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen luidt als volgt:

	2014	2013
Handelscrediteuren	24.349	21.960
Vooruitgefactureerde omzet	5.717	5.991
Belastingen en sociale premies	23.183	24.543
Te betalen pensioenpremies	140	62
Overige schulden	714	1.971
Overlopende verplichtingen	21.878	19.471
Saldo per 31 december	75.981	73.998

De reële waarde van de handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen benadert de boekwaarde.

De post overige schulden ultimo 2013 betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities welke verplichtingen in 2014 zijn afgewikkeld. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2014 een looptijd van minder dan een jaar.

23. PERSONEELSKOSTEN

	2014	2013
Salarissen	165.066	171.788
Sociale lasten	28.878	29.297
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	25	27
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	11.104	11.170
Overige personeelskosten	39.446	40.054
Totaal	244.519	252.336

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten. Onder de overige personeelskosten is voor een bedrag van circa EUR 17,1 miljoen (2013: circa EUR 16,9 miljoen) opgenomen voor operationele-leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2014 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 6,6 miljoen (2013: circa EUR 7,4 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2014 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,6 miljoen (2013: circa EUR 0,2 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 0,4 miljoen betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 0,2 miljoen op de regeling voor het Executive Committee.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2014 bedraagt 2.884 (2013: 2.961). Ultimo 2014 zijn er op basis van fte's 2.907 medewerkers (ultimo 2013: 2.918 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2014 562 medewerkers (ultimo 2013: 523 medewerkers).

24. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Huisvestingskosten	6.930	14.917
Marketing- en verkoopkosten	1.265	1.208
Overige kosten	9.446	8.056
Totaal	17.641	24.181

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten. Onder de advieskosten is in 2014 een bedrag van circa EUR 1,7 miljoen opgenomen ter zake de onderzoeken naar aanleiding van de mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten.

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 6,0 miljoen (2013: circa EUR 6,0 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten. In 2013 is onder de huisvestingskosten een bedrag opgenomen van EUR 5,9 miljoen voor de voorziening leegstand kantoorlocatie Nieuwegein.

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2013 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Nederland	Overig PwC-netwerk	Totaal PwC-netwerk
Controle van de jaarrekening	257	88	345
Andere controlewerkzaamheden	20	2	22
Fiscale advisering	2	0	2
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	279	90	369

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2014 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Nederland	Overig PwC-netwerk	Totaal PwC-netwerk
Controle van de jaarrekening	290	83	373
Andere controlewerkzaamheden	10	0	10
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	300	83	383

25. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Financieringsbaten	17	13
Financieringslasten	-1.164	-1.510
Totaal	-1.147	-1.497

De financieringsbaten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Ter zake verstrekte leningen	0	13
Overige financieringsbaten	17	0
Totale financieringsbaten	17	13

De overige financieringsbaten betreffen onder meer rentevergoedingen voor rekening-couranttegoeden die worden aangehouden bij bancaire instellingen en rentevergoedingen voor bij de afwikkeling van fiscale vorderingen.

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Ter zake langlopende leningen	-499	-930
Ter zake revolverende faciliteit	-197	-278
Overige financieringslasten	-468	-302
Totale financieringslasten	-1.164	-1.510

De financieringslasten ter zake langlopende leningen hebben betrekking op de langlopende leningen zoals toegelicht onder toelichting 17. Onder de rentelasten ter zake langlopende leningen is tevens begrepen een bedrag van ruim EUR 0,3 miljoen ingevolge de effectieve-interestmethode (2013: circa EUR 0,5 miljoen).

De overige financieringslasten betreffen onder meer rentelasten voor rekening-courantschulden die worden aangehouden bij bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale schulden alsmede de toename van de voorziening leegstand ingevolge het verstrijken van tijd (2014: circa EUR 0,1 miljoen; 2013: nihil).

26. WINSTBELASTINGEN

	2014	2013
Actuele winstbelastingen boekjaar	-1.766	-847
Actuele winstbelastingen voorgaande boekjaren	-2	-20
	-1.768	-867
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-432	1.533
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-288	-10
	-720	1.523
	-2.488	656
	2014	2013
Nettoresultaat over het boekjaar	1.012	-64.969
Winstbelastingen	2.488	-656
Winst voor winstbelastingen	3.500	-65.625
Effectief belastingtarief	71,1%	1,0%
<i>In procenten</i>	2014	2013
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefverschillen buitenland	7,0	0,0
Niet aftrekbare bedragen	30,5	-23,9
Herwaarderingen van latente belastingvorderingen	10,6	0,0
Vrijgestelde winstbestanddelen	0,3	-0,1
Incidentele posten	0,3	0,0
Correcties voorgaande jaren	-2,6	0,0
Effectief belastingtarief	71,1	1,0

De nominale belastingdruk voor 2014 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen die niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer aandelengerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. In 2013 was in de niet aftrekbare bedragen een bijzondere waardevermindering op de goodwill opgenomen. De herwaarderingen van latente belastingvorderingen hebben onder meer betrekking op de afwaardering van de latente belastingvordering ter zake verliescompensatie. In 2014 heeft Ordina besloten om ter zake een bedrag van EUR 2,1 miljoen aan compensabele verliezen niet langer een latente belastingvordering op te nemen. De vrijgestelde winstbestanddelen betreft met name het aandeel in resultaten van deelnemingen.

27. RESULTATEN PER AANDEEL

27.1. RESULTAAT PER AANDEEL

Het resultaat per aandeel wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar.

	2014	2013
Resultaat na belastingen	1.012	-64.969
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.660	92.179
Resultaat per aandeel (in euro's)	0,01	-0,70

27.2. RESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle uitstaande optierechten waarvan de optie-uitoefenkoers lager is dan de beurskoers ultimo boekjaar en de aandelen welke naar verwachting zullen worden uitgegeven in het kader van aandeelgerelateerde beloningen.

	2014	2013
Resultaat na belastingen	1.012	-64.969
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.660	92.179
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	1.230	622
	93.890	92.801
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	0,01	-0,70

28. DIVIDEND PER AANDEEL

Gezien de beperkte omvang van het resultaat als totaal en het resultaat per aandeel in het bijzonder, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2014 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina.

Gezien het feit dat over het jaar 2013 een nettoverlies is gerealiseerd is over 2013 geen voorstel tot dividenduitkering voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het nettoverlies over 2013 is onttrokken aan de reserves.

29. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 24.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2013 en 2014 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

30. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

ONDERZOEKEN NAAR MOGELIJKE ONREGELMATIGHEDEN BIJ AANBESTEDINGEN EN OPDRACHTEN

Naar aanleiding van vragen van het televisieprogramma Zembla heeft Ordina onderzoeken laten uitvoeren naar de gang van zaken bij verschillende opdrachten en aanbestedingen. Van de belangrijkste resultaten van de uitgevoerde onderzoeken en de conclusies die Ordina naar aanleiding daarvan heeft getrokken, heeft Ordina op 27 januari 2015 publiek verslag gedaan in een persbericht en aandeelhouderscirculaire.

Op basis van de uitgevoerde onderzoeken is onder andere gebleken dat er in één geval een duidelijke aanwijzing is dat er sprake is geweest van een onregelmatigheid. In enkele andere gevallen is niet vastgesteld dat er sprake is geweest van onregelmatigheden, maar heeft Ordina wel geconcludeerd dat er door een beperkte groep personen ongepast is gehandeld.

De gemeente Rotterdam en het Ministerie van Defensie hebben publiekelijk aangegeven aangifte te hebben gedaan. Voor zover Ordina bekend voert het Openbaar Ministerie momenteel een oriënterend onderzoek uit in verband met de eerdergenoemde aangiftes. Niet valt uit te sluiten dat (verkenkend) onderzoek wordt gestart naar het door Ordina gerapporteerde geval waarbij een duidelijke aanwijzing van een onregelmatigheid is gebleken. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft aangegeven de ACM te hebben gevraagd onderzoek te doen. Voor zover ons bekend voert ACM een sectorbreed verkennend onderzoek uit en is geen formeel onderzoek aangevangen. De Autoriteit Financiële Markten heeft Ordina ten slotte om informatie verzocht uit hoofde van haar toezicht op naleving van regels aangaande informatievoorziening door uitgevende instellingen. Ordina verleent uiteraard haar medewerking aan onderzoeken van autoriteiten en toezichthouders.

Voorts heeft Mont Cervin op 12 november 2014 een verzoek ingediend bij de Ondernemingskamer tot het instellen van een onderzoek bij Ordina. In de kern stelt Mont Cervin dat ten onrechte koersgevoelige informatie niet onverwijd naar buiten zou zijn gebracht en dat Ordina een onjuist communicatiebeleid zou hebben gevoerd. Op 15 januari 2015 heeft Ordina hiertegen een verweerschrift ingediend, waarin zij concludeert dat een onderzoek naar het beleid van of de gang van zaken bij de onderneming niet gerechtvaardigd is. Het verzoek van Mont Cervin is op 12 februari 2015 door de Ondernemingskamer behandeld.

Ten slotte heeft een beperkt aantal particuliere aandeelhouders om compensatie gevraagd voor de verliezen die geleden zouden zijn – kort samengevat – door de koersreactie volgende op de Zembla uitzending en de berichtgeving daaromtrent. Ordina ziet geen basis voor een dergelijke compensatie en wijst aansprakelijkheid derhalve af.

OVERIGE NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,8 miljoen (2013: circa EUR 4,1 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,7 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2013: circa EUR 1,7 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 1,1 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2013: circa EUR 1,3 miljoen). De garantie betreffende de earn-outverplichting ter zake acquisities waarvoor ultimo 2013 een verplichting is verantwoord van circa EUR 1,1 miljoen, is volledig afgewikkeld in 2014.

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2014 geen materiële investeringsverplichtingen.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 14,8 miljoen (2013: EUR 19,7 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,2 miljoen (2013: EUR 6,0 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Voor de huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar heeft een bedrag van EUR 4,4 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein (ultimo 2013: EUR 4,4 miljoen). Het huurcontract voor het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020.

De overige financiële verplichtingen zijn als volgt naar looptijd te specificeren:

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	14.778	6.237
Looptijden langer dan een jaar en minder dan vijf jaar	15.785	21.186
Looptijden langer dan vijf jaar	0	3.351
	30.563	30.774

In een aantal gevallen heeft Ordina N.V. zich in het kader van de reguliere bedrijfsvoering van de Ordina Groep hoofdelijk garant gesteld voor de nakoming van contractuele verplichtingen door een groepsmaatschappij. Voor zover een zodanige garantstelling is afgegeven jegens klanten van het in april 2009 verkochte Ordina BPO B.V. en deze thans nog niet is komen te vervallen, is ter zake een volledige contragarantie gesteld door Centric Holding B.V. en de tot de groep van Centric Holding B.V. behorende ondernemingen.

In het kader van de verkoop van bedrijfsonderdelen zijn door Ordina voor dergelijke transacties gebruikelijke (balans)garanties met een gelimiteerde looptijd verstrekt aan de kopers van deze bedrijfsonderdelen.

Ordina Belgium N.V. kent een pensioenregeling met een toegezegde bijdrage van de werkgever. De verplichting van Ordina Belgium N.V. beperkt zich tot het storten van premies en een wettelijk verplicht minimumrendement van 3,25% op deze stortingen voor zover het gegarandeerde rendement vanuit de verzekeraar lager ligt. Ter zake het wettelijk minimumrendement is in België een voorstel opgenomen in het regeerakkoord 2015 dat voorziet in een aanpassing van dit minimumrendement. In afwachting van formalisering van wetgeving in dit kader is door Ordina Belgium N.V. ter zake deze verplichting geen voorziening opgenomen op de balans.

Bij Ordina Belgium N.V. lopen onderzoeken naar eerdere verstrekte subsidies en de mogelijkheid bestaat dat de subsidieverstrekker zal stellen dat de subsidies onterecht zijn ontvangen.

Ordina N.V. heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een of meerdere fiscale eenheden voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

Voor de kredietverlening door bancaire instellingen hebben Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2014 vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 39,0 miljoen (ultimo 2013: circa EUR 43,6 miljoen).

31. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

31.1. ACQUISITIES

In 2013 en 2014 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

31.2. EFFECTEN VAN ACQUISITIES

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa- en verplichtingenpositie van Ordina:

	2014	2013
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	0	0
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	0
Koopprijs	0	0
Uitgestelde koopprijs	0	0
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.112	1.113
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-200	-200
Betaalde koopprijs/cash	912	913
Gekochte liquide middelen	0	0
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	912	913

De mutaties in 2013 en 2014 hebben volledig betrekking op de afwikkeling van de earn-outverplichting ter zake ITG Consulting (België). Ultimo 2014 heeft Ordina geen earn-outverplichtingen voor acquisities uit voorgaande jaren (ultimo 2013: circa EUR 1,1 miljoen).

32. VERBONDEN PARTIJEN

32.1. IDENTITEIT VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen worden beoordeeld als key-management. De totale beloning van het key-management over de jaren 2014 en 2013 luidt als volgt:

	2014	2013
Key-management		
Salaris	882	962
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0	266
Variabele beloning/kortetermijncomponent	224	415
Variabele beloning/langetermijncomponent	376	164
Pensioenkosten	135	176
	1.617	1.983

32.2. TRANSACTIES MET DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

32.2.1. BELONINGSBELEID

De vergoeding voor de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap wordt jaarlijks bepaald door de Raad van Commissarissen. Voor een toelichting op het beloningsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de paragraaf Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

32.2.2. BELONING LEDEN RAAD VAN BESTUUR

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening over 2014, respectievelijk 2013:

	2014	2013
S. Breedveld		
Salaris	388	388
Variabele beloning/kortetermijncomponent	118	196
Variabele beloning/langetermijncomponent	203	120
Pensioenkosten	71	88
	780	792

	2014	2013
M.J. Poots-Bijl		
Salaris	349	262
Variabele beloning/kortetermijncomponent	106	132
Variabele beloning/langetermijncomponent	173	75
Pensioenkosten	64	46
	692	515

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2014 bedraagt circa EUR 1,5 miljoen (2013: circa EUR 1,8 miljoen, waarvan ruim EUR 0,5 miljoen betrekking heeft op de heer B. de Jong, die Ordina per 1 september 2013 heeft verlaten).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. De waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen Ordina N.V. is gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. van het voorafgaande kalenderjaar. De targets zijn voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen en voor 30% aan niet-financiële doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina en betreffen de omzet, de recurring EBITDA-marge en de leverage ratio. De niet-financiële doelstellingen zijn gebaseerd op individuele, duidelijk meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) doelstellingen en betreffen de klanttevredenheid, de medewerkerbetrokkenheid, imago en de implementatie van het duurzaamheidsbeleid. Aan het eind van de driejaarsperiode vindt onvoorwaardelijke toekenning van aandelen plaats op basis van de gerealiseerde doelen in relatie tot de gestelde targets.

De reële waarde op het moment van toekenning van de on target te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling, waarbij rekening wordt gehouden met een waardevermindering in verband met de handelsblokkade op een deel van de aandelen en gemist dividend gedurende de voorwaardelijke periode. Het effect van de waardevermindering in verband met de handelsblokkade en gemist dividend bedraagt circa 7,0%.

Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt telkens per balansdatum per lopende regeling een inschatting gemaakt van het aantal te verkrijgen aandelen Ordina N.V. Op basis van deze inschatting worden de kosten voor de variabele langetermijnbeloningscomponent verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening naar rato van de verstreken periode vanaf het moment van toekenning van de regeling. Het bedrag van de naar verwachting uit te geven aandelen in het kader van de lopende regelingen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten.

In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2012-2014 worden aan de heer Breedveld 159.586 aandelen en aan mevrouw Poots- Bijl 83.782 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 80% van de on target beloning. Dit uitkeringspercentage heeft voor 53% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 27% op de niet-financiële doelstellingen. De lasten verband houdende met de langetermijnbeloning bedragen over 2014 in totaal EUR 0,4 miljoen (2013: circa EUR 0,2 miljoen).

De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekennings-datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2014	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2013
S. Breedveld							
Regeling 2011-2013						0	62
Regeling 2012-2014	199.482	27-6-2012	0,88	163	80%	78	30
Regeling 2013-2015	171.836	25-4-2013	1,24	198	83%	76	28
Regeling 2014-2016	101.293	12-5-2014	2,08	196	100%	49	0
	472.611					203	120
M.J. Poots-Bijl							
Regeling 2011-2013						0	25
Regeling 2012-2014	104.728	27-3-2013	1,18	115	80%	66	26
Regeling 2013-2015	141.764	25-4-2013	1,24	163	83%	63	24
Regeling 2014-2016	91.163	12-5-2014	2,08	176	100%	44	0
	337.655					173	75

Onder de personeelskosten 2013 is voor de leden van de Raad van Bestuur tevens een last van ruim EUR 0,1 miljoen opgenomen in verband met de zogenaamde crisisheffing voor hoge lonen. Ingevolge deze crisisheffing is een werkgeversheffing verschuldigd van 16% over het loon dat hoger is dan EUR 150.000.

Deze crisishoofing heeft voor circa EUR 83.000 betrekking op de heer Breedveld, voor circa EUR 21.000 op mevrouw Poots-Bijl en voor circa EUR 40.000 op de heer De Jong. Deze bedragen zijn niet opgenomen in de in deze toelichting opgenomen specificatie van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur. Over het jaar 2014 is geen crisishoofing meer verschuldigd.

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen ze een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten. De gerelateerde kosten bedragen voor de leden van de Raad van Bestuur over 2014 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2013: EUR 0,1 miljoen). Deze kosten zijn niet opgenomen in de specificaties betreffende de beloning van de leden van de Raad van Bestuur binnen toelichting 32.

Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de leden van de Raad van Bestuur verstrekt.

32.2.3. AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN BESTUUR

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2014 1.042.540 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2013: 774.320). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	Verkregen ingevolge langetermijn variabele beloning	Zelfstandig aangekocht	2014	2013
S. Breedveld	433.863	450.001	883.864	678.320
M.J. Poots-Bijl	92.676	66.000	158.676	66.000
			1.042.540	744.320

32.2.4. OPTIERECHTEN TOEGEKEND AAN EN GEHOUDEN DOOR DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Zowel ultimo 2014 als ultimo 2013 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

32.2.5. BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2014	2013
J.G. van der Werf, voorzitter	46	41
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	33	31
D.J. Anbeek	33	31
A. Kregting	33	31
	145	134

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Naast de beloning wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen verstrekt.

32.2.6. AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2014 100.000 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2013: 100.000). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2014	2013
J.G. van der Werf, voorzitter	100.000	100.000
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	0	0
D.J. Anbeek	0	0
A. Kregting	0	0
	100.000	100.000

33. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2014 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2014, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

PER 31 DECEMBER 2014 ORDINA N.V.

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2013
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	35	130.043	127.569
Latente belastingvorderingen	36	14.600	15.062
Totaal vaste activa		144.643	142.631
<i>Vlottende activa</i>			
Actuele winstbelastingvorderingen		2	2
Totaal vlottende activa		2	2
Totaal activa		144.645	142.633
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	37	9.272	9.231
Agioreserves	37	135.657	135.060
Wettelijke reserve	37	3.391	1.380
Ingehouden winsten	37	-4.687	61.961
Resultaat boekjaar	37	1.012	-64.969
Totaal eigen vermogen		144.645	142.663
Verplichtingen			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		0	0
Totaal verplichtingen		0	0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		144.645	142.663

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2014 ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2014	2013
Resultaten van deelnemingen	35	913	-64.748
Overige resultaten		99	-221
Nettoresultaat		1.012	-64.969

34. ALGEMEEN

34.1. GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt gepresenteerd in euro's (EUR). Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven.

34.2. GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN VAN RESULTAATBEPALING

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA/DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Bij de vaststelling van de nettovermogenswaarde wordt rekening gehouden met de overgangsbepalingen voor de vaststelling van waarden en de waarderingsgrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening (de 'IFRS 1-aanpassingen').

35. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de onder deze balanspost opgenomen activa:

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2013	125.168	66.537	191.705
<i>Mutaties 2013</i>			
Investerings/verstrekkingen	-43	665	622
Actuariële winsten en verliezen	-10	0	-10
Resultaat deelnemingen	-64.748	0	-64.748
Boekwaarde per 31 december 2013	60.367	67.202	127.569

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2014	60.367	67.202	127.569
<i>Mutaties 2014</i>			
Investerings/verstrekkingen	446	1.244	1.690
Actuariële winsten en verliezen	-129	0	-129
Resultaat deelnemingen	913	0	913
Boekwaarde per 31 december 2014	61.597	68.446	130.043

36. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2013
Immateriële en materiële vaste activa	349	448
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	14.614
Saldo per 31 december	14.600	15.062

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan uit hoofde van de minimale fiscale afschrijvingstermijn.

Waardering vindt plaats tegen vastgestelde tarieven.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2014: circa EUR 57,0 miljoen; ultimo 2013: circa EUR 58,5 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 20.1.

37. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2013 en 2014 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	9.192	134.692	1.984	60.929	451	207.248
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	451	-451	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	13	187	0	0	0	200
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-10	0	-10
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	26	181	0	-207	0	0
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	194	0	194
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	-64.969	-64.969
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	-604	604	0	0
Saldo per 31 december 2013	9.231	135.060	1.380	61.961	-64.969	142.663

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	9.231	135.060	1.380	61.961	-64.969	142.663
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	-64.969	64.969	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	11	189	0	0	0	200
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-129	0	-129
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	30	408	0	-139	0	299
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	600	0	600
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	1.012	1.012
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	2.011	-2.011	0	0
Saldo per 31 december 2014	9.272	135.657	3.391	-4.687	1.012	144.645

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.4 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2013 en ultimo 2014 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende de jaren 2013 en 2014 wordt verwezen naar toelichting 15.2.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 32.2.2.

Nieuwegein, 18 februari 2015

Raad van Bestuur

S. Breedveld, CEO

M.J. Poots-Bijl, CFO

Raad van Commissarissen

J.G. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester, vicevoorzitter

D.J. Anbeek

A. Kregting

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2014
Ordina Holding B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Consulting B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina ICT B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Application Outsourcing en Projecten B.V. *	Nieuwegein	100
Clockwork B.V. *	Amsterdam	100
SourcePower B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend om hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Ordina N.V.

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2014

ONS OORDEEL

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW..

WAT WE HEBBEN GECONTROLEERD

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Ordina N.V. te Nieuwegein ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd overzicht van kasstromen; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2014;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW') en voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening Titel 9 Boek 2 BW.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Ordina N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

ONZE CONTROLE-AANPAK

SAMENVATTING

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Een ander belangrijk onderdeel in onze aanpak is de controle van omzetverantwoording, urenregistratie en waardering van onderhanden projecten met een vaste aanneemsom. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.



Materialiteit

- De gehanteerde materialiteit bij de uitvoering van ons controlewerkzaamheden bedraagt € 900.000.

Reikwijdte van de controle

- Alle vijf de divisies vielen binnen de reikwijdte van onze controle.
- Onze controle van de Nederlandse vennootschappen en divisies richt zich vanuit de consolidatie op alle posten die individueel significant zijn of significante risico's met zich meebrengen.
- Wij maken gebruik van PwC België om de financiële verslaggeving van de divisie België/Luxemburg te controleren. Wij hebben de bespreking van de uitkomsten van de controle met de directie van de divisie bijgewoond..

Kernpunten

- Waardering van de goodwill
- Waardering van de latente belastingvorderingen
- Waardering van onderhanden projecten met een vaste aanneemsom
- Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen

MATERIALITEIT

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep Hoe is de materialiteit bepaald

€ 900.000 (2013: € 900.000).

De materialiteit is bepaald op basis van een combinatie van twee benchmarks, namelijk 0,5% van de omzet en 2,5% van EBITDA (Resultaat vóór rente, afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa en belastingen).

De overwegingen voor de gekozen benchmark

We hebben deze benchmarks toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van de gebruikers van de jaarrekening. Het resultaat voor belastingen kende de afgelopen jaren een grote volatiliteit en is daarom geen geschikte benchmark. Omzet en EBITDA zijn beide belangrijke prestatie indicatoren voor de vennootschap en laten een meer stabiel beeld zien. Wij zijn daarom van mening dat deze benchmarks geschikt zijn voor het bepalen van de materialiteit.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 45.000 (2013: € 45.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

DE REIKWIJDTE VAN ONZE GROEPSCONTROLE

Ordina N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel in deze controleverklaring zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De organisatie van Ordina N.V. is opgedeeld in vijf divisies waarvan vier in Nederland en één in België/Luxemburg. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nieuwegein. Daar vindt de groepsconsolidatie plaats alsmede de financiële administratie van de 11 Nederlandse vennootschappen. Onze controle-aanpak voor de Nederlandse entiteiten en divisies richt zich vanuit de consolidatie op alle posten die individueel significant zijn of significante risico's met zich meebrengen.

De vestigingen in België en Luxemburg zijn geografisch verwijderd van het hoofdkantoor en opereren in hun respectieve markten met eigen medewerkers, klanten en management. Samen vormen zij de divisie België/Luxemburg waarvan de administratieve processen en beheersingsmaatregelen centraal in België worden uitgevoerd. Wij maken gebruik van PwC België om de (geconsolideerde) financiële verslaggeving van de divisie België/Luxemburg te controleren. Dit doen zij op basis van onze instructies. Wij hebben de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bij de controle van België/Luxemburg bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende dit onderdeel is verkregen als basis voor ons oordeel bij de groepsjaarrekening als geheel. Gedurende de controle hebben wij op verschillende momenten overleg met onze Belgische collega's gevoerd om de controleaanpak en controlebevindingen af te stemmen en hebben wij de bespreking van de uitkomsten van de controle met de directie van de divisie bijgewoond.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en de controle van immateriële vaste activa zijn door het groepsteam gecontroleerd. Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

DE KERNPUNTEN VAN ONZE CONTROLE

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Waardering van de goodwill Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.5 en 2.13 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 7 (Toelichting immateriële vaste activa). Op 31 december 2014 bedraagt de goodwill in de jaarrekening € 124,5 miljoen (2013: € 124,6 miljoen) en is daarmee de grootste actiefpost van Ordina N.V. Door de significante bijzondere waardevermindering van de goodwill in 2013 is beperkte overwaarde aanwezig voor bepaalde kasstroomgenererende eenheden. De jaarlijkse goodwill impairment toets is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen van de raad van bestuur onderliggend aan de prognose van de kasstromen. In deze veronderstellingen zijn onder meer begrepen de verwachtingen voor toekomstige omzet, de ontwikkeling van de marges en de algehele ontwikkeling van de markt. De waardering van de goodwill vormt daarom een kernpunt in onze controle. Naar aanleiding van de gewijzigde operationele segmenten binnen Ordina vanaf 2014 zijn ook de kasstroomgenererende eenheden aangepast en heeft een allocatie van de goodwill plaatsgevonden naar de kasstroomgenererende eenheden op basis van relatieve waarde. Op grond van de goodwill impairment test heeft de raad van bestuur geconcludeerd dat er geen sprake is van bijzondere waardevermindering. De belangrijkste veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht in paragraaf 7.5 van de jaarrekening.	Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juistheid van de berekeningen en de onderbouwing van de veronderstellingen die aan de verwachte toekomstige kasstromen ten grondslag liggen. Wij hebben hiertoe gebruik gemaakt van waarderingsspecialisten van PwC. De toetsing van de onderbouwing van uitgangspunten omtrent de verwachte ontwikkeling in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA marge vormden onderdeel van onze controlewerkzaamheden. Deze hebben wij onder andere getoetst op consistentie met interne begrotingen en ontwikkelingen in de markt. Wij hebben de uitkomsten van de impairment analyse getoetst aan de marktwaarde van de onderneming zoals blijkt uit een vermenigvuldiging van de beurskoers met het aantal aandelen. Hieruit volgt een intrinsieke waarde van € 116 miljoen per 31 december 2014, waardoor het verschil tussen de beurswaarde en de waarde-in-gebruik buiten de normaal gezien acceptabele bandbreedte was. Wij hebben de veronderstelling van de raad van bestuur getoetst dat de koers per 31 december niet representatief is voor de onderliggende waarde door de onzekerheid in de markt over de uitkomsten van de interne onderzoeken van Ordina naar mogelijke onregelmatigheden in aanbestedingsprocedures. Wij constateren dat eind januari, na publicatie van de resultaten van het interne onderzoek op 27 januari 2015 de koers is gestegen waardoor het verschil tussen de beurswaarde en de waarde-in-gebruik weer binnen de acceptabele bandbreedte is. Ook constateren wij dat analisten koersdoelen noemen boven de intrinsieke waarde. Met behulp van onze waarderingsspecialisten hebben wij de door de raad van bestuur gehanteerde methodologie en veronderstellingen bij de allocatie van de goodwill naar de nieuwe kasstroom-genererende eenheden getoetst. Wij hebben de veronderstellingen getoetst aan de hand van interne begrotingen en de redelijkheid van de gebruikte allocatiesleutels getoetst. De waardering van de goodwill kent sensitiviteit bij veranderende veronderstellingen. Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen van de veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyses in de jaarrekening getoetst.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Waardering van latente belastingvorderingen Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragraaf 2.21 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 20 (Toelichting latente belastingen). De latente belastingvordering uit hoofde van verliescompensatie bedraagt ultimo 2014 € 14,3 miljoen (2013: € 14,6 miljoen). Op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren maakt de raad van bestuur een inschatting van de kans op realisatie van fiscaal compensabele verliezen. Op basis van deze inschatting zijn latente belastingvorderingen voor de compensabele verliezen verantwoord. Deze hebben volledig betrekking op Nederland. De waardering van latente belastingvorderingen is een kernpunt in onze controle daar deze van materieel belang is voor de jaarrekening, een significant deel van de compensabele verliezen (€ 33,7 miljoen van de totaal € 59,1 miljoen) in 2018 vervalt, en gebaseerd is op prognoses en veronderstellingen over de toekomstige winstgevendheid welke in werkelijkheid kunnen afwijken. Op basis van de inschatting van de raad van bestuur is de verwachting dat € 2,1 miljoen van de verrekenbare verliezen onvoldoende met toekomstige fiscale winsten in Nederland gerealiseerd kunnen worden. De latente belastingvordering is in dit kader met een bedrag van € 0,5 miljoen verminderd.	Met behulp van onze fiscale specialisten hebben wij de belastingtechnische aspecten van de latente belastingvorderingen getoetst, inclusief de toerekening naar het fiscale winstbegrip. Wij hebben de consistentie van onderliggende prognoses en relevante veronderstellingen met de jaarlijkse goodwill impairment test vastgesteld. Voorts hebben wij de toelichting in de jaarrekening getoetst.
Waardering van onderhanden projecten met een vaste aanneemsom Wij verwijzen naar pagina 65 (Verslag van de raad van bestuur), en in de Jaarrekening pagina 102 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 13 (Handelsdebiteuren en overige vorderingen) en paragraaf 21 (Overige voorzieningen – kortlopend). De posities inzake projecten in uitvoering met een vaste aanneemsom betreffen vorderingen van € 2,8 miljoen, vooruit gefactureerde bedragen van € 3,4 miljoen en projectvoorzieningen van € 0,4 miljoen. Onderhanden projecten zijn onderhevig aan managementschattingen inzake de mate van voortgang van het werk en de inschatting van de verwachte toekomstige kosten om het contract af te ronden. Daar de projectresultaten die aan de periode worden toegerekend in belangrijke mate bepaald worden door deze managementschattingen vormt de waardering van vorderingen en verplichtingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom een kernpunt in onze controle.	Tijdens onze controle hebben wij de interne beheersingsmaatregelen van Ordina ten aanzien van projecten getoetst. Deze interne beheersmaatregelen zien voornamelijk op de verantwoording van projecten in overeenstemming met (getekende) contractvoorwaarden en interne controles op de inschatting van de voortgang en verwachte projectresultaten. Wij hebben de betrouwbaarheid van eerdere inschattingen van het management inzake de voortgang van het werk en de verwachte resultaten getoetst aan de hand van de werkelijke gerealiseerde resultaten in latere periodes. Daarnaast hebben wij, op basis van deelwaarneming, de inschattingen van de projectleiders, projectcontrollers en de raad van bestuur ten aanzien van de voortgang en verwachte resultaten getoetst aan de hand van onderliggend bewijsmateriaal, zoals projectbegrotingen en voortgangsrapportages. Wij hebben de presentatie in de jaarrekening van de posities gerelateerd aan projecten met een vaste aanneemsom getoetst.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen

Wij verwijzen naar pagina 79 (Verslag van de raad van commissarissen) en pagina 69 (Verslag van de raad van bestuur) en in de Jaarrekening paragraaf 30 (Niet uit de balans blijvende verplichtingen).

In de zomer van 2014 is Ordina geconfronteerd met aantijgingen van mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in het verleden. De mogelijke reputatieschade van de onderneming heeft potentieel invloed op de jaarrekening indien dit zou leiden tot verlies aan toekomstige opdrachten en dus lagere toekomstige omzet en winstgevendheid.

De raad van bestuur heeft advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek onderzoek uit laten voeren naar de gang van zaken. Op 27 januari 2015 heeft de raad van bestuur in een aandeelhouders-circulaire publiek verslag gedaan van de resultaten van de onderzoeken en de conclusies die zij naar aanleiding daarvan heeft getrokken. Een directe werking op de jaarrekening is aanwezig door mogelijke claims van aandeelhouders, waaronder van aandeelhouder Mont Cervin die een enquêteverzoek heeft ingesteld.

Met behulp van externe juridische adviseurs maakt de raad van bestuur een inschatting van de juridische positie inzake claims van aandeelhouders. Dit is toegelicht in paragraaf 30 van de Jaarrekening.

De opvolging van niet-naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen vormde een kernpunt van onze controle daar zij potentieel significante directe en indirecte gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening.

Tijdens ons controle hebben wij, samen met onze specialisten, specifiek aandacht besteed aan de stappen die door Ordina zijn genomen met betrekking tot de aantijgingen en hebben wij nadere controle-werkzaamheden verricht met betrekking tot de opzet en de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken. Wij hebben hierbij onder meer beoordeeld of de uitkomsten van het onderzoek aanleiding gaven te twijfelen aan de integriteit van leden van de raad van bestuur. Voorts hebben wij de status van de opvolging, waaronder het intensiveren van het integriteitsprogramma, met de raad van bestuur en raad van commissarissen besproken.

Wij hebben kennis genomen van het verweerschrift op het enquêteverzoek ingediend op 15 januari 2015 en de aandeelhouderscirculaire gepubliceerd op 27 januari 2015. Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op het interne autorisatieproces van nieuw verworven overheidsprojecten, signalen van mogelijke druk op medewerkers bij verwerving van nieuwe opdrachten en onkostendeclaraties van commerciële medewerkers.

Wij hebben de inschatting van de raad van bestuur inzake de claims, zoals beschreven in paragraaf 30 van de Jaarrekening, onder meer getoetst aan de hand van notulen van vergaderingen en externe advocatenbrieven.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE CONTROLE VAN DE GECONSOLIDEERDE EN ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN**VERKLARING BETREFFENDE JAARVERSLAG EN DE OVERIGE GEGEVENS**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

ONZE BENOEMING

Wij zijn in 1991 benoemd als externe accountant van Ordina N.V. door de raad van commissarissen volgend op een besluit van de algemene vergadering in 1991 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 24 jaar accountant van de vennootschap. Wij zijn niet herbenoemd voor de controle van de jaarrekening over volgende jaren.

Utrecht, 18 februari 2015
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Fernand Izeboud RA

BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2014 VAN ORDINA N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

OVERIGE INFORMATIE

GRI INDEX

STRATEGIE EN ANALYSE

Verklaring van de CEO	Bericht van de voorzitter	5
-----------------------	---------------------------	---

ORGANISATIE PROFIEL

Naam organisatie	Ordina N.V.	
Producten en diensten	Onze businessoplossingen, IT-oplossingen, technologieën en thema's	9-15
Operationele structuur	Organogram	8
Locatie hoofdkantoor	Colofon	163
Landen van vestiging	Nederland, België en Luxemburg	
Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Jaarrekening	89
Afzetmarkten	Strategie, Financieel resultaat	17, 23
Organisatieveranderingen	Organogram	8
Onderscheidingen	Certificering CO ₂ -prestatieladder niveau 5 en ISO14001	46
Bedrijfsomvang	Kerngegevens	25

VERSLAG PARAMETERS

Verslagperiode	1 januari 2014 - 31 december 2014	
Voorgaand verslag	Kalenderjaar 2013	
Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar	
Contactpunt	Contact	169
Proces voor het bepalen van de inhoud van dit verslag	Na deskresearch zijn met diverse stakeholders de onderwerpen vastgesteld. Vervolgens is via deze stakeholders de inhoud verzameld.	
Afbakening	Indicatoren	167
Beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag	Indicatoren	167
Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	Indicatoren	167
Gevolgen van herformuleringen van eerder verstrekte informatie	N.v.t.	
Veranderingen in de verslaglegging	De rapportage over duurzaamheid is uitgebreid.	

BESTUUR, VERPLICHTINGEN EN BETROKKENHEID

Bestuursstructuur	Organogram	8
Voorzitter van het hoogste bestuursorgaan	Raad van Bestuur	7
Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	Corporate governance	
Lijst van groepen stakeholders	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Aandeelhouders	46, 58
Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Aandeelhouders	46, 58
Leidingsgevende functie voorzitter hoogste bestuursorgaan	Raad van Bestuur	7

INDICATOREN

Code	Aspect	Definitie en scope	Verwijzing
Economisch			
EC1	Directe economische waarden die zijn gegeneerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden	Scope: Nederland, België en Luxemburg	Winst-en-verliesrekening en Financieel resultaat
IA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	Totaal personeelsbestand per geslacht (bij LA13) en leeftijdsopbouw Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Medewerkers
Milieu			
EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Brandstof: • totaal in liters • CO ₂ Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Duurzame bedrijfsvoering
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit • totaal in kWh en m3 • per werkplek (reikwijdte panden) Scope: Ordina Nederland en België	Duurzame bedrijfsvoering
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiëntie of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	De ingezette initiatieven waardoor de energiebesparingen gerealiseerd zijn en (beknopte) beschrijving van de geplande initiatieven Scope: Ordina Nederland en België	Duurzame bedrijfsvoering en Duurzame dienstverlening
EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden	Gemiddelde CO ₂ uitstoot per auto in gr/km. De gegevens zijn gebaseerd op het rijdend wagenpark per einde jaar en de nieuw ingezette auto's per 2012/2013. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Duurzame bedrijfsvoering
Medewerkers			
LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio	Ziekteverzuimcijfers in percentage en gemiddelde verzuimduren. Het ziekteverzuimcijfer is exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Medewerkers
LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun familie of omwonenden in verband met ernstige ziekten	Beschrijving van de maatregelen ter voorkoming van ziekteverzuim Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Medewerkers
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling	Mate waarin, wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over prestatie- en loopbaanontwikkeling (ontwikkeling en beoordeling). Toelichting op ontwikkel- en beoordelingscyclus/-systeem. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Medewerkers
Maatschappij			
LA13	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit	Verhouding man-vrouw in totale personeelsbestand en verhouding man-vrouw van medewerkers in management- functies Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Medewerkers
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek	Toelichting op de mvo-activiteiten en het mvo-programma van Ordina Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

COLOFON

Dit verslag is een uitgave van Ordina N.V.

CONCEPT, ONTWERP, TECHNISCHE REALISATIE

Clockwork

TEKST

Ordina, Arjen de Jong

WEBSITES

www.ordina.nl, www.ordina.com, www.werkenbijordina.nl

CONTACT

Ordina publiceert alleen nog een onlineversie van het jaarverslag. Wij bieden u als lezer meer gemak door de informatie aan te bieden in HTML-formaat. De informatie in het verslag is daardoor ook beter op het internet te vinden. Bovendien dringen wij met dit onlinejaarverslag het papierverbruik terug, wat één van onze duurzaamheidsdoelstellingen is. Het verslag is ook als pdf te downloaden.

OP WEG NAAR EEN GEÏNTEGREERD VERSLAG

In ons jaarverslag rapporteren wij ook over onze duurzaamheidsprestaties. Wij zien deze prestaties als onlosmakelijk deel van onze bedrijfsvoering. Ook in onze dienstverlening integreren wij bewust meer duurzaamheidselementen. Elk jaar verbeteren wij onszelf en scherpen wij onze data en rapportagecyclus voor onze niet-financiële prestaties aan. Wij rapporteren over tien niet-financiële prestaties die wij hebben geselecteerd volgens de (wereldwijde) richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), op C-niveau.

FEEDBACK WELKOM

Wij zien suggesties voor verbetering van dit verslag graag tegemoet. U kunt daarvoor een e-mail sturen naar communicatie@ordina.nl.

CONTACTGEGEVENS

Hoofdkantoor

Ordina N.V.
Ringwade 1
3439 LM Nieuwegein
Nederland
Telefoon: +31 (0)30 663 7000
Fax: +31 (0)30 663 7099
E-mail: info@ordina.nl
www.ordina.nl

Mechelen
Blarenberglaan 3B
B-2800 Mechelen
België
Telefoon: +32 (0)15 29 58 58
www.ordina.be

Windhof
Rue de l'industrie 13
L-8399 Windhof
Luxemburg
Telefoon: +352 26 30 33 25
www.ordina.be

Contactgegevens van al onze vestigingen staan op onze websites www.ordina.nl en www.ordina.be.

Afdeling Communicatie

J. Hellenberg
Telefoon: +31 (0)30 663 7000

Secretaris van de vennootschap

a.i. Mr. M. van Buren
Telefoon: +31 (0)30 663 7032