

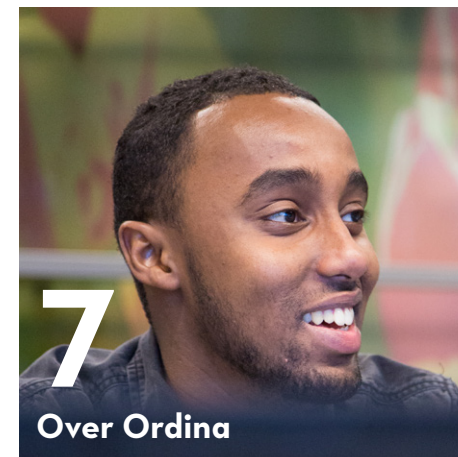


Ordina Jaarverslag 2016

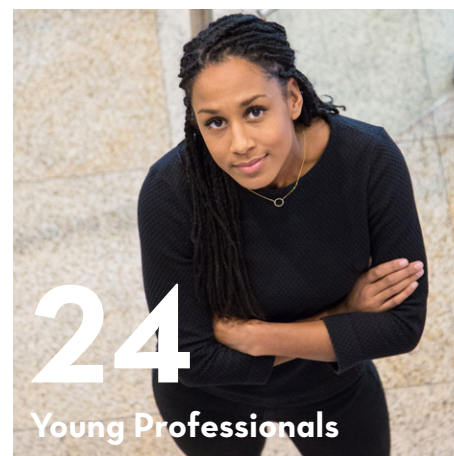

```
01010000001110110011011110110111001000100000011011010110
010000110101010000100000011011001101111011011101100100011
101101100100100101000010101010000100000001101100011011011
001110011011001010111100100100101000010101100001000000
```

Ordina Jaarrekening 2016

101 Jaarrekening



IN DIT JAARVERSLAG



INHOUDSOPGAVE

4	CEO interview	59	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
7	Over Ordina	71	Risico's*
8	Bedrijfsprofiel	80	Governance*
9	Raad van Bestuur	89	Verslag Raad van Commissarissen*
11	Kerncijfers*	98	Statutaire bepalingen**
15	Organisatiestructuur	101	Jaarrekening
18	Onze mensen	162	Overige gegevens
30	Integriteit		
31	Strategie*		
32	Missie		
32	Visie		
33	Doelen		
36	Markten		
45	Innovatie*		
56	Aandeelhouders		

De met een * gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van het bestuursverslag 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

Interview met CEO Stépan Breedveld



CEO
Stépan Breedveld
blijkt terug op 2016

Hoe kijkt u terug op het resultaat van Ordina in 2016?

We sluiten 2016 winstgevend en schuldenvrij af. De omzet is het afgelopen jaar gedaald, met name in de overheidsmarkt en financiële dienstverlening in Nederland. In België/Luxemburg is de omzet sterk toegenomen. Alle aandacht is nu gericht op het ombuigen van de krimp naar groei in Nederland. Een goede basis hiervoor vormen de 11 raamovereenkomsten voor ICT-inhuur bij de Nederlandse overheid die we recentelijk hebben gewonnen. Ook in de zorgmarkt zijn de ontwikkelingen positief en in de industriemarkt hebben we met name in het logistieke domein enkele mooie successen behaald. Al met al zijn we op de goede weg, maar er moet nog een aantal stappen worden gezet.”

Wat waren de prioriteiten van het afgelopen jaar?

“We hebben in 2016 onze strategie aangescherpt en dat begint zijn vruchten af te werpen. Door de organisatie te vereenvoudigen, hebben we EUR 15,0 miljoen structureel per jaar bespaard. Inmiddels is het besparingsprogramma met succes afgerond. Dit heeft geleid tot lagere overhead en hogere productiviteit, waardoor het rendement wordt ondersteund. Uiteraard blijven we in de toekomst ook scherp op de kosten letten.”

“Om te groeien hebben we meer focus aangebracht in onze segment- en klantbenadering. Er zijn speerpunten gedefinieerd, waarmee we ons richten op innovatieve toepassingen in de context van de klant. Naast ervaren ICT-professionals zetten we in op de nieuwe generatie ICT'ers en jong talent. Zo hebben we dit jaar circa 131 Young Professionals aangenomen in Nederland en België/Luxemburg.”

“
We hebben in 2016 onze strategie aangescherpt en dat begint zijn vruchten af te werpen
”

Kunt u die speerpunten voor groei wat meer toelichten?

“We willen omzetgroei realiseren bij onze grote klanten op het gebied van digitale (klant) interactie, transformatie van legacy-systemen, cloud en security. Ook richten we onze aandacht op het winnen van nieuwe klanten en zetten we in op groei van de regio Noord in Nederland en in Wallonië in België. Met ons Innovatiecluster willen we innovatieve technologieën, concepten en proposities verder uitbouwen.”

Kunt u een voorbeeld noemen?

“Een mooi voorbeeld is SMART Technologies, waarbij we toepassingen ontwikkelen op het gebied van onder meer virtual reality, robotica en het internet of things. Zo hebben we voor de Koninklijke Marine een virtual reality-toepassing gebouwd, waarmee het personeel in een virtueel marineschip technische opleidingen kan volgen.”

Waar ziet Ordina nog meer kansen voor groei?

“We zien dat er veel vraag is om onze klanten te begeleiden op het gebied van cloud-, werkplek- en applicatiediensten. Onze samenwerking met T-Systems waar we het afgelopen jaar mee zijn begonnen is een illustratie van het feit dat we hier kansen zien. Zo kunnen we onze klanten nog beter helpen bij het digitaliseren van hun bedrijfsvoering.”

U geeft aan dat Ordina blijft investeren. Op welke terreinen?

“De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door onze mensen. Daarom besteden we veel aandacht onze medewerkers, bijvoorbeeld door opleiding- en vitaliteitsprogramma's. Zo verzorgt Ordina opleidingen op alle niveaus. Dat kunnen trainingen zijn voor ervaren IT-experts, maar we hebben ook een opleidingsprogramma specifiek voor Young Professionals. Tegelijkertijd is de werving van zevenhonderd nieuwe mensen de komende periode topprioriteit.”

“De betrokkenheid en bevologenheid van onze mensen is cruciaal voor succes. Daarom hebben we bijvoorbeeld het afgelopen jaar voor onze medewerkers meer dan vijftig strategiesessies georganiseerd, die als zeer positief zijn ervaren. We hebben ervaren hoe trots onze medewerkers op Ordina zijn. Dat blijkt ook uit onze medewerker-betrokkenheid die in 2016 is gestegen.”

“We investeren niet alleen in medewerkers, maar ook in innovatie. Onze focus daarop heeft in 2016 zijn vruchten afgeworpen. De Ordina Open Innovatiedagen zijn uitgegroeid tot een ontmoetingsplek voor klanten en relaties rondom innovatie. Dit jaar kwamen er meer dan negenhonderd deelnemers naar de verschillende edities die plaatsvonden in Nieuwegein, Mechelen en Groningen. Innovatie betekent voor Ordina ook het slim combineren van onze uiteenlopende expertises in multidisciplinaire teams. Op deze manier maken wij een transitie van een technologie gedreven klantbenadering naar een gedegen kennis van de business van onze klanten. Zo combineren wij bijvoorbeeld bij Havenbedrijf Rotterdam het beheer van hun SAP landschap en bouwen we tegelijkertijd samen met de klant aan hun online strategie.”

U gaat Ordina per 1 april 2017 verlaten. Wat zou u willen meegeven aan uw opvolger Jo Maes?

“Het allerbelangrijkste is dat Ordina weer winstgevende groei gaat laten zien. Het is aan de nieuwe Raad van Bestuur om daar invulling aan te geven. Ik ben verheugd dat we met Jo Maes als CEO een opvolger uit eigen gelederen hebben met een sterk track-record. Jo heeft de activiteiten in België/Luxemburg met succes laten groeien en is vanuit het Executive Committee al nauw betrokken bij de activiteiten in Nederland. Samen met onze nieuwe CFO, Annemieke den Otter, die in september Jolanda Poots-Bijl heeft opgevolgd, gaat dat zeker lukken. Ik wens Jo en Annemieke dan ook allebei heel veel succes.”



Over Ordina



Dit hoofdstuk geeft een beeld van de organisatie aan de hand van onder meer het bedrijfsprofiel van Ordina. We beschrijven daarnaast onze activiteiten in Nederland en België/Luxemburg en lichten de kerncijfers toe. Uiteraard besteden we ruim aandacht aan onze mensen: zij vormen het belangrijkste kapitaal van de organisatie.

BEDRIJFSPROFIEL

Ordina is als ICT-dienstverlener actief in de Benelux, inmiddels al meer dan veertig jaar. We volgen de nieuwste technologische ontwikkelingen op de voet en maken deze relevant door innovatieve business- en ICT-toepassingen te creëren die waarde toevoegen aan onze klanten.

Ordina is actief in de markten overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. We opereren onder de merknamen Ordina, Clockwork, VisionWorks en SourcePower.

Hoofdkantoor Ordina: Nieuwegein, Nederland. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel Ordina is sinds 1987 genoteerd aan Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Smallcap Index (AScX).

Partnerships met onder andere Microsoft, Oracle, SAP, Salesforce, BMC, AxyWare, Quli, T-Systems en Hippo.

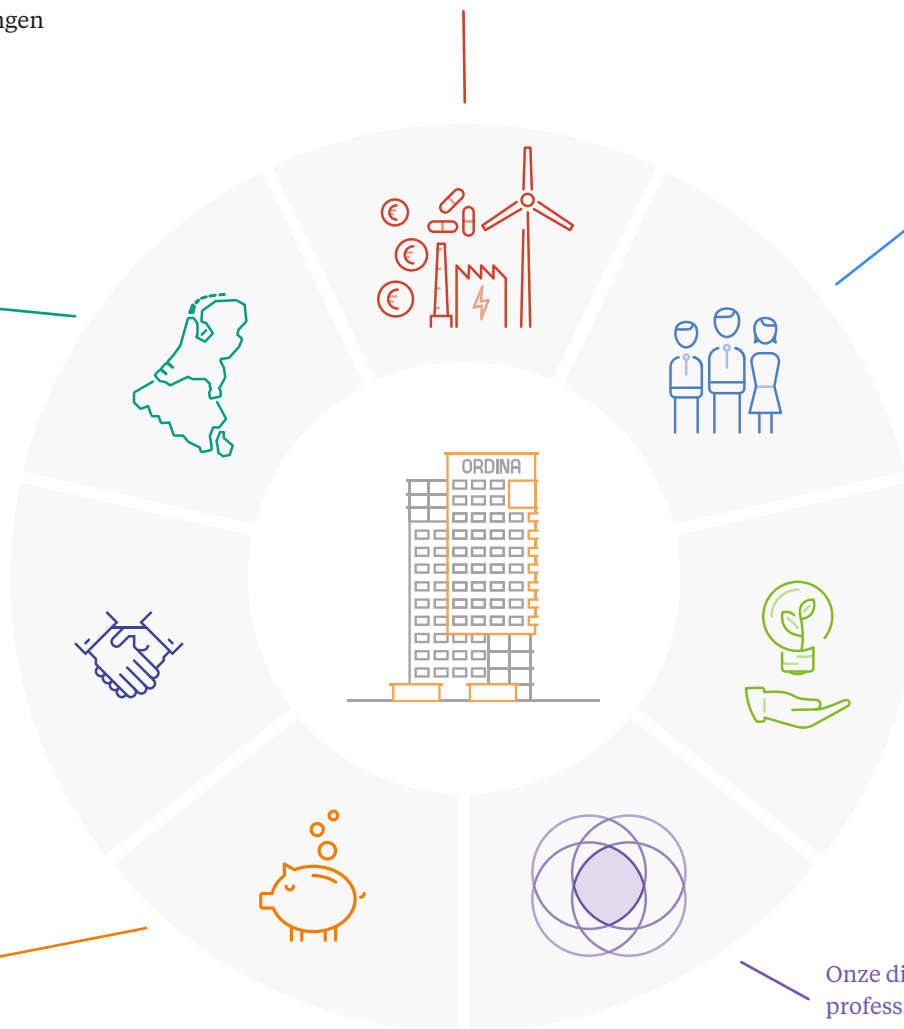
Omzet 343,6
Recurring EBITDA 21,1
Netto winst 5,0
Nettocashpositie (ultimo 2016) 2,7
In EUR miljoen

Bij Ordina in Nederland en België/Luxemburg werken circa 2.700 medewerkers (ultimo 2016: 2.689 FTE).

Onze missie is:
Samen duurzaam innoveren.

Onze visie luidt:
ICT voor mensen.

Onze diensten bieden we aan in de vorm van professional services, consulting, projecten en marktspecifieke oplossingen.



RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van Ordina wordt gevormd door Stépan Breedveld, Annemieke den Otter en Jo Maes.

Ir. drs. Stépan Breedveld (1967) is sinds 2011 bestuursvoorzitter van Ordina. In zijn rol als CEO is hij verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, portfoliomanagement en commerciële zaken. Daarnaast houdt hij zich bezig met strategische vernieuwing en het innovatieprogramma van Ordina. Stépan is lid van het bestuur van Nederland ICT, de branchevereniging van ICT-bedrijven in Nederland, lid van de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater en bestuurslid van de Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad Holding.

Drs. Annemieke den Otter (1979) is sinds 19 september 2016 CFO en lid van de Raad van Bestuur. Ze is in 2013 bij Ordina in dienst getreden als financieel directeur Corporate en lid van het Executive Committee. In haar rol als CFO richt ze zich op de algemene gang van zaken, finance & control, vastgoed & inkoop, informatiemanagement, mvo en investor relations.

Ir. Jo Maes (1968) is sinds 1 januari 2017 lid van de Raad van Bestuur en zal Stépan Breedveld per 1 april 2017 opvolgen als CEO. Hij werd op 1 januari 2014 benoemd tot CEO van Ordina België/Luxemburg en tot lid van het Executive Committee.



ORGANOGRAM ORDINA

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie en het besturen van Ordina. De directeur delivery Nederland, de directeur commercie, de directeur België/Luxemburg, de directeur HRM en de directeur innovatiecluster rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

EXECUTIVE COMMITTEE

Het Executive Committee (ExCo) is verantwoordelijk voor de dagelijkse, operationele aansturing van Ordina. Het ExCo wordt gevormd door de leden van de Raad van Bestuur, de delivery directeur, de directeur commercie, de directeur België/Luxemburg en de directeur HRM. De directeur van het Innovatiecluster en de commercieel directeur België zijn vaste gasten in het Executive Committee.

Organisatie op hoofdlijnen



Het juridisch organigram is te vinden op pagina 174.

KERNCIJFERS

Kerngegevens			
<i>In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven</i>	2014	2015	2016
Omzet	366,9	348,3	343,6
EBITDA	9,8	4,3	15,1
Recurring EBITDA	18,0	13,8	21,1
Recurring EBITDA in % van de omzet	4,9	4,0	6,1
Nettoresultaat	1,0	-3,2	5,0
Nettoresultaat in % van de omzet	0,3	-0,9	1,5
Nettoschuldpositie (negatief: nettocashpositie)	-9,6	-4,5	-2,7
Kasstroom uit operationele activiteiten	20,1	2,6	5,6
Leverage ratio op basis van bankconvenanten ¹	-0,8	-0,5	-0,2
Interest cover ratio ultimo ¹	11,8	18,8	54,5
Eigen vermogen	144,6	141,8	147,4
Solvabiliteit ² (in %)	61	60	64
Immateriële vaste activa	133,5	134,3	136,2
Materiële vaste activa	7,1	6,5	4,7
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	48	56	55
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	59	60	61
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.884	2.884	2.709
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	2.548	2.541	2.394
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	336	343	315
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.907	2.886	2.689
Aantal directe medewerkers (fte) ultimo	2.565	2.542	2.382
Aantal indirecte medewerkers (fte) ultimo	342	344	307
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	93	93	93

¹ Zie toelichting 17 van de Jaarrekening op pagina 140.

² Eigen vermogen in % van het totale vermogen.

Kerngegevens	2014	2015	2016
Milieudoelstellingen duurzaamheidsplan 2014-2016:			
Energiereductie per werkplek voor elektra ³	-0,5%	4,5%	-3,3%
Energiereductie per werkplek voor gas ³	-28,7%	22,5%	-2,8%
Brandstofreductie in liters en CO ₂ -uitstoot per auto ³	-8,8%	-6,1%	-6,3%
CO ₂ -reductie per FTE ³	-3,8%	-6,0%	-3,3%
CO ₂ -prestatieladder niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
HRM-doelstellingen duurzaamheidsplan 2014-2016:			
Diversiteit (scores vragen MBO over inclusiviteit)	nulmeting	6,9 en 6,6	7,1 en 6,9
Maatschappelijke projecten duurzaamheidsplan 2014-2016:			
Oranje Fonds / Ordina Foundation (uur)	circa 450	circa 300	456
Innovation Challenge (uur)	circa 1.000 toegekend	circa 1.500	1.179

³ negatief % is reductie ten opzichte van voorgaand jaar

Resultaat

De recurring EBITDA bedroeg over 2016 EUR 21,1 miljoen (2015: EUR 13,8 miljoen). De recurring EBITDA marge was 6,1% (2015: 4,0%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 21,1 miljoen) en EBITDA (EUR 15,1 miljoen) in 2016 betreft de afvloeiingskosten (EUR 6,0 miljoen). In 2015 betrof dit verschil naast de afvloeiingskosten (EUR 7,8 miljoen) ook de kosten voor het interne onderzoek naar mogelijke onregelmatigheden (EUR 1,6 miljoen). Het nettoresultaat bedroeg in 2016 EUR 5,0 miljoen (2015: EUR -3,2 miljoen). De toename van het nettoresultaat werd met name gedreven door winstgevend groei in België/Luxemburg en resultaatsverbetering in Nederland, ondersteund vanuit het besparingsprogramma dat in 2016 is afgerond.

De productiviteit in 2016 was 67,7% een stijging van 2,8% ten opzichte van 2015. De personeelskosten daalden met EUR 8,7

miljoen naar EUR 228,3 miljoen. De kosten voor uitbestede werkzaamheden bedroegen EUR 77,3 miljoen en zijn EUR 0,6 miljoen lager dan in 2015. De overige bedrijfslasten daalden met EUR 3,2 miljoen naar EUR 16,4 miljoen.

In juli 2016 is de eerste verlenging van de financiering goedgekeurd door de ABN Amro Bank en ING, tegen gelijkblijvende condities. De financiering is daarmee verlengd tot mei 2019.

De belangrijkste afspraken binnen de financieringsfaciliteit zijn de Leverage Ratio ($\leq 2,5$) en de Interest Cover Ratio ($\geq 5,0$). In december 2015 is een tijdelijke verruiming van de Interest Cover Ratio overeengekomen op grond waarvan de Interest Cover Ratio gedurende het jaar 2016 verlaagd is van 5,0 naar 4,0. Vanaf 2017 zal de ICR weer minimaal 5,0 moeten bedragen. De Leverage Ratio



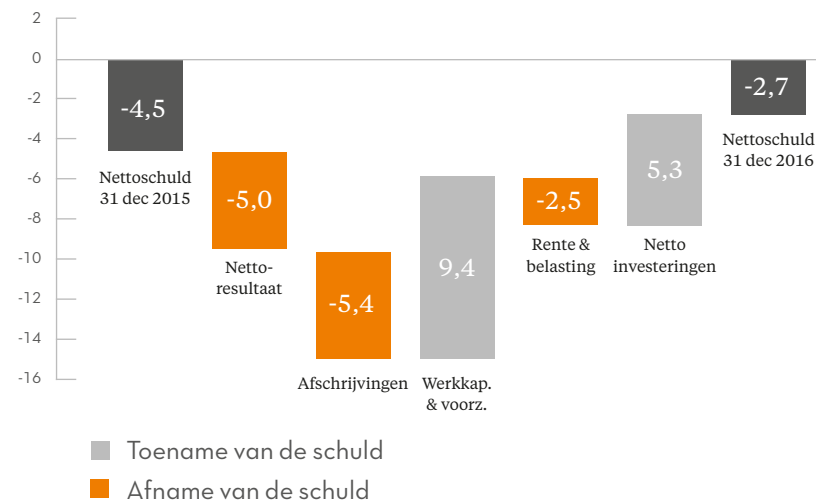
bedraagt ultimo 2016 0,2 negatief (ultimo 2015: 0,5 negatief). De Interest Cover Ratio bedraagt 54,5 (ultimo 2015: 18,8). Beide ratio's voldoen aan de convenanten.

Cashflow

Ultimo 2016 was sprake van een nettocashpositie van EUR 2,7 miljoen (ultimo 2015: EUR 4,5 miljoen). De lagere cashpositie wordt met name gedreven doordat in 2015 een grote betaling vervroegd is ontvangen (impact EUR 5,5 miljoen). De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg EUR 5,6 miljoen (2015: EUR 2,6 miljoen). De verbetering werd gedreven door het bedrijfsresultaat (zie tabel).

Ontwikkeling nettoschuldpositie 2016

Afgerond, in miljoenen euro's



Van recurring EBITDA naar netto resultaat		
<i>In duizenden euro's</i>	2015	2016
Recurring EBITDA	13.786	21.123
Afvloeiingskosten	-7.834	-5.990
Kosten intern onderzoek	-1.608	0
EBITDA	4.344	15.133
Afschrijvingen IVA & MVA	-5.414	-5.401
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-1.070	9.732
Netto financieringslasten	-712	-627
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	-463	-45
Resultaat voor belastingen	-2.245	9.060
Belastingen	-923	-4.022
Nettoresultaat	-3.168	5.038

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De MVO-doelstellingen 2016 op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn behaald. De gerealiseerde energiereductie per werkplek voor elektra en gas bedroeg respectievelijk 3,3% en 2,8% ten opzichte van 2015. De brandstofreductie per auto bedroeg 6,3% en de CO₂-uitstoot per FTE is 3,3% gedaald ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast hebben we niveau 5 van de CO₂-prestatieladder behouden door onder andere ons berijdersprogramma waarmee we zuinig rijden stimuleren.

Voor de tweede keer hebben we in ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek twee specifieke vragen gesteld om de mate van inclusiviteit te meten. Deze vragen gaan over ruimte voor een afwijkende mening en aandacht voor diversiteit. De score op deze vragen is licht gestegen naar 7,1 (2015: 6,9) en 6,9 (2015: 6,6).

Ten behoeve van maatschappelijke projecten en voor de winnaars van de Innovation Challenge 2015 is in 2016 respectievelijk 456 uur en 1.179 uur ingezet.

Het duurzaamheidsbeleid 2014-2016 was naast deze doelstellingen gericht op duurzame dienstverlening. Het objectief meetbaar maken en toerekenen van de bijdrage die Ordina daaraan geleverd heeft, is minder makkelijk en afhankelijk van wat we in cocreatie met onze klanten en leveranciers kunnen bereiken. Voor de periode 2017-2020 zal Ordina de beleidsvoornemens op het gebied van duurzaamheid opnieuw vaststellen.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Ordina is actief in Nederland en België/Luxemburg. In Nederland werken circa 2.100 medewerkers (ultimo 2016: 2.003 FTE) en in België/Luxemburg circa 700 medewerkers (ultimo 2016: 686 FTE). Onze diensten voor klanten in de verschillende landen zijn vergelijkbaar, maar er is sprake van een andere balans. Zo maken de beheer- en projectactiviteiten in Nederland een groter deel van onze omzet uit dan in België/Luxemburg.

In Nederland bestaat de organisatie uit delivery, het innovatiecluster, commercie en staven. Het innovatiecluster heeft een aantal specialismen, zoals security en SMART Technologies. In België/Luxemburg is geen separaat innovatiecluster, maar zijn vergelijkbare activiteiten geborgd binnen de units. Delivery Nederland en België/Luxemburg leveren klanten een vergelijkbaar palet van diensten, op het gebied van professional services, beheer en consulting. Dit doen we zowel in projectvorm als in andere afrekenvormen.

Professional services, beheer en consulting zijn nauw met elkaar verbonden. Vaak starten we met een adviesaanvraag die kan leiden tot een project en vervolgens tot het bouwen en beheren van toepassingen en systemen.

Professional services

Technologie is een belangrijke aanjager van veranderingen 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 op de voet en maakt ze relevant in de context van de klant. Zo creëren we innovatieve business- en IT-toepassingen voor onze klanten die waarde toevoegen en tastbare resultaten geven.

Vanuit professional services ontwerpen, bouwen en testen we applicaties voor onze klanten. Dit kunnen pakketoplossingen zijn, maar ook maatwerk. Dit doen wij door continu gebruik te maken van de nieuwste ontwikkelomgevingen en technieken. Bij voorkeur werken we samen met de klant in multidisciplinaire agile en DevOps teams, waarbij we end-to-end applicaties bouwen die we testen en zorgvuldig bij onze klanten implementeren. Onze specialisten worden opgeleid om zowel technisch als operationeel in een agile team te kunnen opereren.

Omzet per segment <i>In duizenden euro's</i>	2015 ¹	2016	Ontwikkeling 2016 t.o.v. 2015 ¹
Nederland	271.952	256.105	-5,8%
Delivery	246.566	234.381	-4,9%
Innovatiecluster	25.386	21.724	-14,4%
België/Luxemburg	76.320	87.470	14,6%
Totaal	348.272	343.575	-1,3%

¹ 2015 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.

Beheer

Onze beheeractiviteiten zijn gericht op het vernieuwen, doorontwikkelen en onderhouden van ICT-applicaties, -(cloud)infrastructuur en werkplekken op basis van langetermijncontracten. In een wereld waarin ICT een steeds grotere rol speelt en de ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, is een stabiele beschikbaarheid van ICT noodzakelijk. De kern van de dienstverlening die Ordina levert, is een garantie op continuïteit, aangevuld met de zekerheid dat het ICT-landschap via continue vernieuwing blijft voldoen aan de veranderende eisen. Innovaties worden zo toegepast dat ze een duidelijke toegevoegde waarde opleveren. De contracten voor deze dienstverlening bevatten steeds meer elementen van best value, zoals het behalen van gedeelde doelen, aanpasbaarheid tijdens de looptijd en sturing op de kwaliteit van de samenwerking met behulp van eXperience Performance Indicators. Ruim 150 bedrijven en organisaties in de Benelux maken al jarenlang gebruik van deze dienstverlening en waarderen die met een aanbevelingsscore van 82%.

Consulting

Met onze consultingactiviteiten adviseert Ordina haar klanten hoe ze hun business processen kunnen vertalen naar ICT. Wij geven advies over het optimaliseren van processen en het verbeteren van de inzet van ICT. We leveren onze klanten toegevoegde waarde door technische expertise te verbinden met kennis van de business. We bieden oplossingen op het gebied van onder andere strategie, businessprocessen, business intelligence en ketenintegratie. Daarbij maken we gebruik van de nieuwste technologieën. We combineren kennis met creativiteit en technologie om te komen tot duurzame oplossingen die mensen met elkaar verbinden.



Innovatiecluster

Om onze innovatieagenda te versnellen, is in 2016 een apart cluster ingericht voor onderdelen met een innovatief of 'start-up' karakter. Dit cluster heeft als doel om innovatieve technologieën, concepten en proposities een platform te geven en te ontwikkelen. Als ze tot wasdom zijn gekomen, worden deze diensten ondergebracht bij delivery en worden nieuwe concepten binnen het cluster opgestart. Binnen het innovatiecluster zijn momenteel vier hoofdactiviteiten te onderscheiden: Clockwork, SMART Technologies, Security & Risk Management en Codestar.

Clockwork is het digital engagement bureau van Ordina dat expertise levert op het gebied van digitale transformatie van organisaties. Zo heeft het bureau de rol van partner bij het ontwikkelen van een digitale strategie, bedenkt het social media campagnes en bouwt het websites.

SMART Technologies maakt innovatie toepasbaar voor onze klanten door verschillende oplossingen te combineren op het gebied van virtual en augmented reality, robotica, smart sensing, wearables en het internet of things.

Security & Risk Management biedt veilige oplossingen die de security en privacy van organisaties waarborgen en toegevoegde waarde bieden. Voorbeelden hiervan zijn pentesten en ethical hacking, maar ook privacy- en gegevensbescherming en veilig digitaal identificeren.

Codestar ontwikkelt moderne webapplicaties en platformen. Het is de thuishaven voor Scala-, full stack en big data-engineers.

Recurring EBITDA per segment				
<i>In duizenden euro's en %</i>				
	2015¹	2015¹	2016	2016
Nederland	7.481	2,8%	12.052	4,7%
Delivery	7.910	3,2%	13.244	5,7%
Innovatiecluster	-429	-1,7%	-1.192	-5,5%
België/Luxemburg	6.305	8,3%	9.071	10,4%
Totaal	13.786	4,0%	21.123	6,1%

¹ 2015 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.

ONZE MENSEN

Onze mensen zijn onze kracht. Onze mensen maken het verschil bij onze klanten, elke dag weer. Onze klanten vragen om Ordina-medewerkers die betrokken, ondernemend, proactief en resultaatgericht zijn en die het beste uit zichzelf willen halen. Medewerkers die verder kijken dan de techniek, die samen werken aan ICT-toepassingen die het verschil maken. Die toepassingen zijn er uiteindelijk voor bedoeld om mensen vooruit te helpen. Daarom besteden we veel aandacht aan onze mensen, aan hun ontwikkeling, opleiding en vitaliteit.

Aandacht voor ontwikkeling

Het primaire proces van organisaties stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de ICT-omgeving. Het is voor bedrijven en instellingen van belang om de kansen van technische innovaties te onderkennen. Ordina helpt haar klanten zich continu aan te passen aan een veranderende omgeving. Dat vraagt veel van onze medewerkers, waardoor een zogeheten T-shaped profiel steeds belangrijker wordt: naast diepgaande ICT en business kennis (het diepteprofiel) zijn een brede algemene ontwikkeling en communicatieve en sociale vaardigheden (het breedteprofiel) van belang.

De Ordina Academy

Onze eigen Ordina Academy faciliteert het proces van voortdurende groei en ontwikkeling. De Academy verzorgt trainingen en cursussen die zijn gericht op het verwerven en vergroten van harde IT-kennis en persoonlijke competenties. Want we vinden het belangrijk dat onze professionals zich blijven ontwikkelen en zich kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden.

De Ordina Academy zorgt voor een cultuur binnen Ordina waarin het leerplezier centraal staat. De Academy maakt vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling mogelijk. Onze trainingen zijn innovatief en inspirerend. De focus ligt op directe en duurzame toepasbaarheid van het geleerde. Onze trainers zijn experts uit de praktijk. Leren doe je met en van elkaar.





In Nederland biedt de Ordina Academy haar kennis, cursussen en trainingen niet exclusief aan eigen mensen aan. Voor enkele klanten is de Academy huisleverancier van specifieke opleidingen en trainingen. Deze klanten zien Ordina inmiddels als een partner die uitstekend is toegerust om dit te organiseren.

Innovatieve leeroplossingen

Optimale kennisoverdracht vindt plaats met behulp van de modernste middelen en trainingsvormen. Dit betekent dat we voortdurend blijven zoeken naar de optimale mix van inspirerende offline en online leermiddelen die het beste naar boven halen bij onze medewerkers. Zo faciliteren we ook onze collega's die bij onze klanten werkzaam zijn en niet dagelijks een van de Ordina-locaties bezoeken.

Samen met meer traditionele leervormen zetten we e-learning, webinars en apps in om blended learning gestalte te geven. Blended learning is het toepassen van offline en online leervormen binnen een training. Met de online leervormen bieden we onze medewerkers flexibiliteit. Zij bepalen waar en wanneer ze aan de slag gaan met de theorie. De beperkte klassikale momenten zetten we in om de geleerde theorie eigen te maken. Dit doen we door bijvoorbeeld praktijkopdrachten en besprekingen.

In totaal hebben onze medewerkers ruim 75.000 uren aan opleiding genoten.

Young Professional-programma

De Academy heeft een speciaal opleidingsprogramma voor onze Young Professionals (in België/Luxemburg 'Kickstarters' genoemd). Door jonge mensen te werven en zelf op te leiden, kunnen we beter voorzien in de behoeften van onze klanten en inspelen op gebieden waar kennis nog schaars is.

De ontwikkeling van onze professionals begint op de dag dat ze bij ons binnenstappen. Na een introductiedag volgt de introductieweek, waarin ze de basisvaardigheden voor het werken bij Ordina leren. We trainen ze in de algemene kennis en vaardigheden die voor elke Young Professional van belang zijn. Ook is er ruimte voor het volgen

van keuzetrainingen. Zo kan elke Young Professional een persoonlijke keuze maken in het ontwikkelen van specifieke kennis en vaardigheden. Uiteraard krijgt de Young Professional bij het maken van die keuzes ondersteuning van een persoonlijke coach.

Met het uitgekende programma werken we aan het T-shaped profiel: creatief, innovatief, oplossingsgericht, communicatief, sterke persoonlijkheid, goed kunnen samenwerken in agile teams, proactief, commercieel alert en zelf-organiserend. Eigenschappen die tijdens de hele Ordina-tijd onmisbaar zijn, naast diepgaande kennis van (minstens) één specifiek ICT-gebied.

De Business Game Changer heeft een prominente plaats in het Young Professionals-programma. In deze pressure cooker zoeken Young Professionals innovatieve oplossingen voor een actueel vraagstuk van een klant of van Ordina. Het pitchen van de oplossingen aan de klant of aan de directie van Ordina is een vast onderdeel.

Management Development-programma

In 2016 is Ordina gestart met een Management Development (MD)-programma voor haar managers in Nederland. In België/Luxemburg worden voor managers ook trainingen georganiseerd en in 2017 volgt daar ook het volledige MD-programma. De Ordina Academy faciliteert dit programma. In 2017 zullen alle managers met het MD-programma zijn begonnen. Er is veel aandacht voor onze kernwaarden: executiekracht, ondernemerschap en verbinden. Ook leiderschap en de impact van leiderschap op mens en organisatie zijn belangrijke thema's. Managementopdrachten, coaching en intervisie vormen de rode draad van het programma. Voor iedere deelnemer is bovendien een maatwerkpakket aan trainingen mogelijk, afhankelijk van de individuele behoefte.

Vitaliteit

Onze medewerkers leveren dagelijks topprestaties. Daarmee is hun vitaliteit van groot belang. Het thema is ook actueel, omdat we allemaal langer doorwerken en dus op latere leeftijd met pensioen gaan. Onder het motto 'voorkomen is beter dan genezen' bieden we onze mensen een breed pakket van diensten aan onder de noemer Prevent. Via Prevent hebben ze toegang tot verschillende

zorgaanbieders, van fysiotherapeut tot psycholoog. We stimuleren onze mensen om Prevent te gebruiken om klachten te voorkomen. In 2016 hebben circa tweehonderd mensen de diensten van Prevent gebruikt.

Employerbranding-campagne #JeBentWatJeBijdraagt

In een dynamische arbeidsmarkt waarin de schaarste aan ICT-talent steeds groter wordt, is het voor Ordina essentieel om haar werkgevermerk te versterken en de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. De employer branding-campagne, die sinds april 2016 live is, levert hier een belangrijke bijdrage aan. Met het thema 'Je bent wat je bijdraagt' sluit de campagne naadloos aan bij de pay-off 'ICT voor mensen'. Centraal staan onze mensen, die ieder hun eigen inhoudelijke bijdrage leveren. Soms als onderdeel van een projectteam, soms als privépersoon. Maar altijd door de inzet van hun talent, passie of expertise. Samen bouwen ze aan een nieuwe digitale wereld die mensen vooruit helpt. De verhalen zijn fraai in beelden gevat en allemaal authentiek. Zo wordt de campagne ook beleefd en ervaren.

Werving

In 2016 hebben we 502 nieuwe collega's aangenomen (483 FTE), van wie er 292 in Nederland (276 FTE) en 210 in België/Luxemburg werken (208 FTE). In lijn met eerdere jaren hebben we ook dit jaar weer geïnvesteerd in de werving van Young Professionals. Ordina is een aantrekkelijke werkgever voor jong talent.





Vrouwen en Techniek

Hoewel ICT steeds meer deel uitmaakt van ons dagelijks leven, werken nog steeds relatief weinig vrouwen in dit domein. Het aandeel vrouwen in de ICT-sector (10% over het geheel, maar bij Ordina 18%) is zelfs verre van een afspiegeling van onze maatschappij. Hier ligt een kans. Want de ervaring leert dat juist diversiteit in het werk het verschil maakt: Divers samengestelde teams presteren beter.

Girlsday

Om een bijdrage te leveren aan 'meer vrouwen in de techniek' doet Ordina ieder jaar mee aan de 'Girlsday' (een initiatief van VHTO¹), met het doel om meisjes op jonge leeftijd kennis te laten maken met bèta, techniek en ICT. Dit landelijke evenement vindt jaarlijks plaats in april, waarbij tal van bèta-, technische en ICT-bedrijven hun deuren openen voor meisjes van tien tot vijftien jaar.

Ordina verzorgt op die dag een zeer gevarieerd programma, waarbij de meisjes kennismaken met lean werken, Quli en SMART. Aan het einde van de Girlsday van 2016 bleken de meisjes onder meer erg enthousiast over virtual reality, de Google Glass en natuurlijk over Ordina. Dit bewijst maar weer hoe goed en belangrijk het is om een landelijke Girlsday te organiseren en hier vooral met heel veel bedrijven aan deel te blijven nemen.

Eigen vrouwennetwerk

Sinds 2014 heeft Ordina een eigen vrouwennetwerk, Women@Ordina. Dit netwerk stimuleert vrouwen om door te groeien binnen Ordina en benadrukt ook de toegevoegde waarde van vrouwen in de ICT. Vrouwelijke managers, rolmodellen binnen Ordina, nemen actief deel aan Women@Ordina. Het netwerk organiseert ieder kwartaal evenementen voor zowel medewerkers als voor vrouwen die bij onze klanten werken.

Inclusiviteit en diversiteit

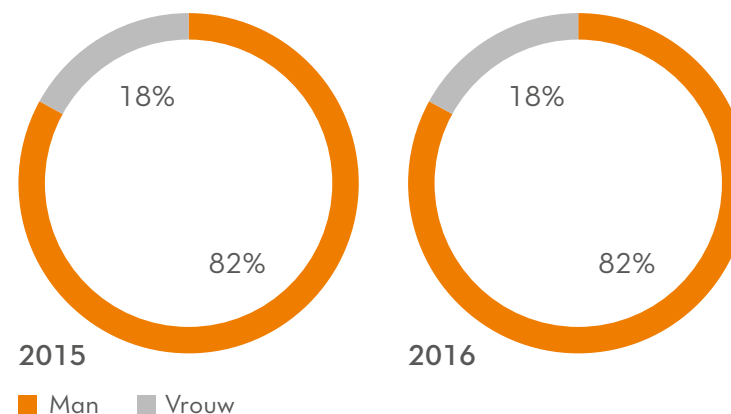
Ordina is een 'inclusieve' organisatie, waar ruimte mag zijn voor verschillen in de brede zin van het woord. Sinds 2015 hebben we voor het eerst vragen op dit vlak toegevoegd aan ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. Zo is er gevraagd of er een afwijkende mening mag worden gegeven en of er ruimte is voor diversiteit. Deze vragen zijn in 2016 beantwoord met een 7,1 respectievelijk een 6,9 (in 2015: 6,9 en 6,6). Hoewel de diversiteit in de organisatie een ruime voldoende scoort, is er zeker nog ruimte voor verbetering.

Ordina onderneemt enkele activiteiten voor verschillende doelgroepen die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit. Zo hebben we een actief vrouwennetwerk, 'Women@Ordina', en is het aandeel vrouwen in managementfuncties (25%) toegenomen ten opzichte van vorig jaar (22% in 2015). Bij de professionals gaat de instroom van mensen met een multiculturele achtergrond goed. In ons management zouden we graag meer multiculturele diversiteit verwelkomen.

In België werkt Ordina samen met Passwerk voor het inzetten van testers. Passwerk is een re-integratiebedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De mensen die werken via Passwerk, doen dat vooral op basis van de Wet sociale werkvoorziening en de Wet werk en bijstand.

Ten slotte is Ordina lid van het platform De Normaalste Zaak. Dit is een netwerk van grote werkgevers en mkb-ondernemers die 'inclusief' willen ondernemen. Ze willen dat iedereen de kans krijgt om naar vermogen deel te nemen aan de arbeidsmarkt, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de diversiteit en talenten van mensen.

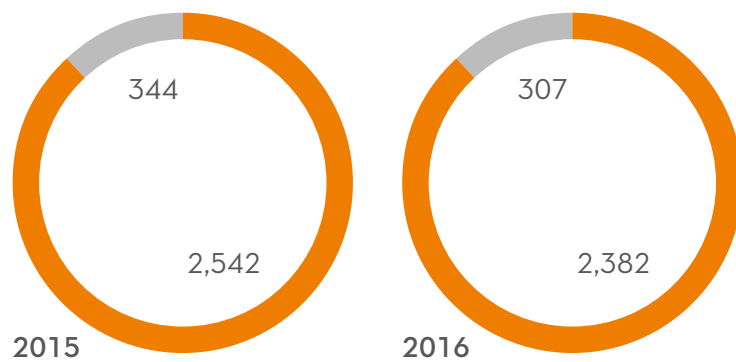
Verhouding man/vrouw totaal



¹ VHTO (vrouwen en hoger technisch onderwijs) is het landelijk expertisebureau voor meisjes en vrouwen en bèta en techniek. Het is ooit opgericht door een aantal (vrouwelijke) docenten, decanen en studenten van de toenmalige hts'en in Nederland.

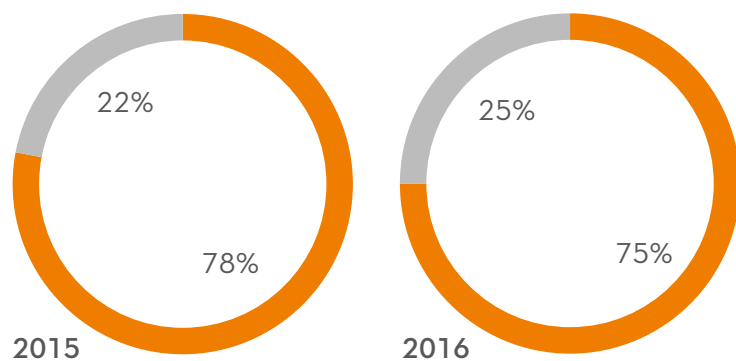
Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

In fte's



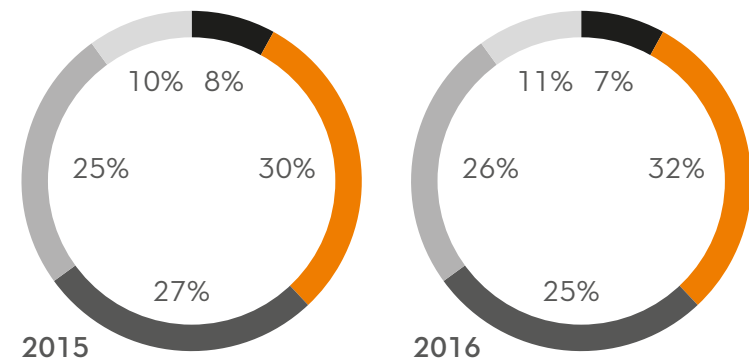
Direct Indirect

Verhouding man/vrouw over managementfuncties



Man Vrouw

Leeftijdsopbouw

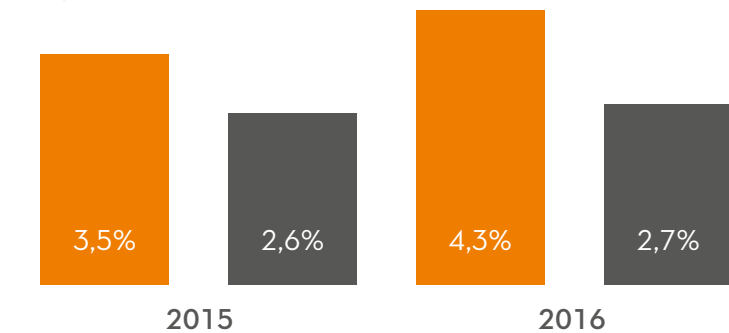


25 jaar en jonger 26 - 35 jaar 36 - 45 jaar 46 - 55 jaar 56 jaar en ouder

De gemiddelde leeftijd bij Ordina ligt eind 2016 op 40,6 jaar (2015: 40,9 jaar).

Ziekteverzuim medewerkers

In %



Nederland België/Luxemburg

Young Professional Gina Hakstege



Wat je is functie bij Ordina?

“Ik ben in september 2015 bij Ordina in dienst gekomen als business consultant bij de business unit PMO (projectmanagementondersteuning). Momenteel werk ik als online contentmanager bij Philips Personal Care waar ik verantwoordelijk ben voor het implementeren van alle teksten en beelden die we met ons team produceren. Ik zorg ervoor dat alle Philips-producten de juiste beelden en teksten krijgen op de verpakkingen en op de website van Philips en die van de retailers. Binnenkort ga ik voor Ordina als projectmanager bij Philips aan de slag.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Ik heb altijd al belangstelling gehad voor projectmanagement. Na mijn communicatiestudie heb ik eerst een half jaar voor een detacheringsbureau gewerkt als projectassistent. Dat beviel goed, maar ik wilde meer leren over projectmanagement en was daarom op zoek naar een baan waar ik als Young Professional of trainee kon beginnen. Via Google kwam ik op de website van Ordina waar ze Young Professionals zochten. Het leuke van Ordina is dat het bedrijf allerlei opleidingsmogelijkheden aanbiedt en dat er geen afstand is tussen het management en de Young Professionals. Als je actief bent en de kansen grijpt die je hier worden geboden, kun je bij Ordina ver komen.”

Wat is je leukste project bij Ordina?

“Dat zijn er twee. Onlangs heb ik deelgenomen aan de Business Game Changer. Dan moet je in een groepje een idee uitwerken waarvoor je 24 uur de tijd krijgt. We hebben bedacht om een nieuw platform binnen Ordina te implementeren, waarop alle initiatieven te vinden zijn die in de organisatie ontstaan. Er zijn veel nieuwe ideeën binnen Ordina, maar die zijn lang niet altijd zichtbaar voor iedereen. Met zo'n platform kun je mensen met elkaar in contact brengen en wordt het eenvoudiger om initiatieven van de grond te krijgen. Daarnaast zit ik in het bestuur van JongOrdina en dat geeft toch wel een gouden randje aan mijn werk bij Ordina. Ik leer er veel van en ik ontmoet allerlei nieuwe mensen.”

Young Professional Stefan Nieuwenhuis



Wat je is functie bij Ordina?

“Ik ben GEO ICT-consultant en sinds 1 november 2015 in dienst bij Ordina. Als GEO ICT-consultant help ik de klant bij het bedenken en implementeren van oplossingen voor vraagstukken met een geografische component. Daarbij gaat het om data die onder meer op een kaart kunnen worden weergegeven.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Ik ben van origine archeoloog, maar daar liggen de banen niet voor het oprapen. Tijdens mijn middelbare schooltijd heb ik zelf leren programmeren en toen ik studeerde had ik als programmeur een baantje bij een IT-bedrijf. Na mijn afstuderen werkte ik een jaar als cartograaf bij de gemeente Den Haag. Vervolgens heb ik bij Ordina gesolliciteerd omdat ik hier mijn archeologische kennis kan combineren met mijn IT-vaardigheden en dat is perfect.”

Wat is je leukste project bij Ordina?

“Momenteel werk ik bij Alliander. Dat is een netwerkbedrijf dat zorgt voor een betrouwbare energievoorziening in een groot deel van Nederland. Alliander beheert onder andere het ondergrondse netwerk van kabels voor energie aan huis. Ik heb een applicatie gemaakt waarmee de conditie van dat energienetwerk direct duidelijk wordt. Sterke en zwakke plekken kunnen op een eenvoudige en intuïtieve wijze gevisualiseerd worden. Voorheen werd er aan het begin van ieder jaar aan de hand van een rooster bepaald waar regulier onderhoud aan het netwerk moest plaatsvinden. Nu gebeurt dat veel gericht op basis van inzichten uit de applicatie. Op deze manier bespaart Alliander op de kosten en neemt bovendien de storingsfrequentie af, waardoor ook nog eens de klanttevredenheid stijgt.”

Young Professional Andreas Evers



Wat je is functie bij Ordina?

“De functies bij Ordina België worden momenteel opnieuw beschreven, dus ik kan beter vertellen wat ik doe: ik stimuleer ontwikkelingen in de presales fase van de ICT. In die rol ben ik continu op zoek naar oplossingen die bedrijven helpen om nog sneller te kunnen reageren op marktontwikkelingen. Ik deel mijn enthousiasme daarover met klanten, collega's en belangstellenden op conferenties. Dat doe ik ongeveer twee dagen per week. Als Micro-services Competence Lead ondersteun ik verder de backend practice binnen de JWorks-unit. Daarnaast werk ik drie dagen per week als teamleider en architect aan proof of concepts, nieuwe IT-architecturen en value discoveries bij bedrijven in uiteenlopende sectoren.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Negen jaar geleden liep ik stage bij Ordina en zo leerde ik het bedrijf goed kennen. Ik kon er direct na mijn opleiding aan de slag en daar heb ik geen spijt van. Je kunt je vak hier breed ontwikkelen en Ordina heeft een open, nononsense-cultuur zonder politieke spelletjes. De DevOps-methodologie spreekt mij aan; bij onze klant maar ook binnen onze eigen organisatie. Als we DevOps-teams willen aanbieden, moeten we over de unitgrenzen heen gaan. Dit wordt enorm gestimuleerd door het management. Daarbij is de organisatie in België erg plat; de CEO is voor iedereen bereikbaar. Het feit dat we als consultants hierin een rol van betekenis spelen, toont aan dat Ordina een bedrijf voor mensen is, extern maar ook vooral intern.”

Wat is je leukste project bij Ordina?

“Dat is het project waar ik nu aan werk bij TVH, een groot heftruck-bedrijf. Voor TVH mag ik de digitale transformatie leiden naar een cloud-native architectuur en een DevOps-cultuur. Ik krijg daar alle vrijheid in. Naast mijn job krijg ik alle gelegenheid om me bij te scholen en conferenties te bezoeken of zelf kennis te delen. Dat doe ik werkelijk over de hele wereld. Dit jaar heb ik bijvoorbeeld Las Vegas bezocht als gastspreker op het Spring One Platform. Ik ervaar deze job dus niet als werk, maar eerder als een passie.”

Consultant Resul Avci



Wat je is functie bij Ordina?

“Ik ben sinds februari 2016 in dienst bij Ordina. Als business consultant bij VisionWorks werk ik bij het Gemeentelijk Vervoersbedrijf (GVB) in Amsterdam, waar ik ontwikkelwerkzaamheden verricht. Als er wijzigingen zijn, moet ik die doorvoeren in het systeem. Zo heb ik onder meer een project uitgevoerd voor de Noord-Zuid-lijn.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Voor ik bij Ordina kwam heb ik bij een energiebedrijf gewerkt in verschillende functies, waaronder data quality specialist. Daar waren helaas niet genoeg mogelijkheden om me verder te ontwikkelen. Ik ben afgestudeerd als bedrijfseconoom, maar had altijd al interesse in ICT en dan met name in business intelligence. Via een vriend kwam ik in contact met Ordina, waar ik behoorlijk wat kansen kreeg om me te ontwikkelen en door te groeien. Daarnaast sprak de informele sfeer me aan.”

Wat is je leukste project bij Ordina?

“Dat was een interne opdracht, waarbij ik een HR-dashboard moest bouwen voor het HR-team. Het dashboard moest inzicht geven in de sollicitatieprocedure van nieuwe medewerkers en antwoord geven op vragen als hoeveel sollicitanten reageren er op een vacature, hoeveel van hen zijn er op gesprek geweest en hoeveel mensen zijn uiteindelijk aangenomen. Het was mijn eerste project bij Ordina dat ik in mijn eentje mocht uitvoeren. Ik had nog nooit een dashboard gemaakt en dat was een flinke uitdaging om te doen.”

Consultant Linda Haak-Van der Spek



Wat je is functie bij Ordina?

“Ik ben agile en requirements consultant. Momenteel werk ik bij Spir-it als scrummaster en agile coach. Spir-it is de ICT-dienstverlener van de Rechtspraak die ervoor zorgt dat de Rechtspraak zijn werk optimaal kan doen. Een van de zaken waar we druk mee zijn, is de digitalisering van de rechtbanken, zodat de informatie-uitwisseling soepel verloopt. Een goed voorbeeld is de digitalisering van faillissementen. Vroeger had een rechter stapels papieren nodig en nu gaat alles digitaal. Naast mijn activiteiten bij Spir-it werk ik een dag per week in Nieuwegein en geef ik trainingen op het gebied van agile, DevOps en requirements aan collega's bij Ordina.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Na mijn studie Informatica ben ik als requirements engineer aan de slag gegaan bij een internationale ICT dienstverlener. Een leuk bedrijf, maar als manager had je weinig inspraak. Voor mij was dat een reden om bij een kleiner en Nederlands bedrijf te solliciteren, waar je wel inspraak hebt en minder een nummer bent.”

Wat is je mooiste project bij Ordina?

“Dat was bij ING. Daar was ik scrummaster DevOps in een nieuw team van ongeveer tien man, van wie de helft zich in India bevond. Dat was een leuke klus waar ik veel van heb geleerd. Omdat een deel van je team op afstand zit, werkt het toch anders. Je moet veel communiceren en daarnaast heb je met culturele verschillen te maken. In India is het aantal jaren werkervaring erg belangrijk en heeft een senior meer status dan een medior, ongeacht iemands kwaliteiten. Daar moet je ook een weg in zien te vinden. Nee zeggen gebeurt weinig in de Indiase cultuur. Daardoor was het niet altijd duidelijk hoe ver men met iets was en of iets echt werd opgepakt. Door andere vragen te stellen, leerden we daar vanuit Nederland beter mee om te gaan.”

ONDERNEMINGSRAAD

Nederland

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van onze medewerkers en speelt een rol bij bedrijfseconomische beslissingen van het bestuur. De samenwerking tussen OR en bestuurder was ook in 2016 weer constructief.

Er is veel beweging geweest binnen Ordina. Zo zijn er een nieuwe CEO en CFO geselecteerd en benoemd. De OR is hier nauw bij betrokken geweest.

Daarnaast heeft de OR dit jaar samen met de bestuurders teruggekeken op trajecten die eerder onder de aandacht van de OR zijn gebracht. Het verbeteren van het medewerkerinzetproces, invoeren van teamleads en het implementatieprogramma van ons ERP-systeem zijn hier voorbeelden van. Wij juichen het zeer toe dat genomen besluiten zorgvuldig worden geëvalueerd.

Het in 2015 aangekondigde besparingsprogramma heeft in 2016 zijn beslag gekregen en is afgerond. De OR is betrokken bij de uitvoering en heeft advies kunnen geven over de verschillende onderwerpen die zijn voorgesteld door de bestuurder.

Een van die onderdelen is de nieuwe leaseregeling. Na constructief overleg tussen OR en bestuurder is besloten om deze regeling voor nieuwe medewerkers in te voeren.

In onze maandelijkse nieuwsbrief ConnectOR stellen we altijd een vraag aan de medewerker. We krijgen daar veel reacties op en zijn blij met de betrokkenheid van de medewerkers. Om medewerkers de kans te geven om direct contact met OR-leden te hebben, zijn we elk kwartaal aanwezig op alle locaties van Ordina in Nederland. De ervaringen hiermee zijn erg positief.

België

De OR en het Comité Veiligheid en Preventie zijn gelijkwaardig samengesteld en hebben aan werkgeverskant evenveel vertegenwoordigers als aan werknemerskant. De OR geeft advies over financiële en economische onderwerpen. Het Comité Veiligheid en Preventie besteedt daarnaast specifiek aandacht aan de veiligheid, preventie en psychosociale aspecten.

De samenwerking tussen de OR en het Comité was constructief, met aandacht voor de belangen van zowel de medewerkers, de werkgever als de aandeelhouder. De vergaderingen in 2016 verliepen in een open en constructieve sfeer.

In mei 2016 vonden de sociale verkiezingen plaats, die om de vier jaar worden gehouden. Het nieuwe team bestaat uit zeven gekozen medewerkers en zeven leidinggevendenden die door de werkgever worden benoemd.

De OR gaf in 2016 advies over uiteenlopende onderwerpen, zoals aanpassingen aan het arbeidsreglement, het verankeren en uitbreiden van een resultaatgebonden nettobonus voor alle medewerkers (CAO90) en het opleidingsaanbod. In het Comité ging de aandacht onder andere uit naar brand- en evacuatieoefeningen.

Het Comité werkte ook actief mee aan het 'SMILE'-programma. SMILE ondersteunt het volgende uitgangspunt: 'Een job die perfect bij je past, in een organisatie die perfect bij je past, maakt je gelukkig! Wie zijn job graag doet, in een organisatie waar hij vertrouwen in heeft, is tevreden, gemotiveerd en gelukkig. Zowel op het werk als naast het werk. En daarvan genieten ook je familie en vrienden mee.'

Het 'SMILE'-project steunt op vier pijlers: Er wordt een cultuur gecreëerd waarin problemen rond emotionele, lichamelijk en mentale fitheid bespreekbaar zijn. Daarnaast wordt het management ondersteund en in staat gesteld om medewerkers te coachen of te begeleiden rond emotionele, mentale en lichamelijke fitheid. Ten slotte worden alle medewerkers geïnformeerd over onze SMILE-campagne en ook met de familie van onze medewerkers wordt verbinding gezocht.

INTEGRITEIT

Ordina wil een eerlijk en betrouwbaar bedrijf zijn, en integer gedrag ligt aan de basis hiervan. Dit borgen we door het integriteitsbeleid, dat op drie pijlers rust: kennis en ontwikkeling van medewerkers, beleid en integratie in de organisatie. We vinden het belangrijk om het onderwerp integriteit levend te houden binnen Ordina, daarom besteden we veel aandacht aan ontwikkeling, bewustwording en kennis van medewerkers op dit gebied. Met een jaarlijkse review van de beleidsdocumenten borgt Ordina het normgevend kader. Daarbij evalueren we ook suggesties van medewerkers, en waar opportuun worden deze geadresseerd.

In het kader van ons integriteitsbeleid hebben we in 2016 aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van kennis en de bewustwording van medewerkers over integriteit. We hebben onder meer de volgende activiteiten ondernomen:

- Publicatie van nieuwsitems met relevante cases
- Nieuwe medewerkers horen op hun eerste werkdag hoe Ordina met integriteit omgaat in een mini-workshop, gegeven door de Compliance Officer



- In leiderschapsdialogen met het hele management worden integriteitsvraagstukken aan de orde gesteld
- Dialoogsessies voor specifieke doelgroepen over integriteitsvraagstukken, waarbij het kennisniveau van medewerkers ook wordt bijgestuurd aan de hand van de uitkomsten van de jaarlijkse risicoanalyse op dit gebied.

Ordina verankert het integriteitsbeleid op verschillende manieren in de organisatie, onder meer via rapportages en periodiek overleg:

- Er is een helder proces voor het omgaan met incidenten, zoals beschreven in het hoofdstuk Governance
- Elke twee weken is er interdisciplinair overleg tussen de Compliance Officer, de directeur Assurance, de Privacy Officer en de Corporate Security Officer
- Er is een kwartaaloverleg over de compliancefunctie met lokale Compliance Officers en Compliance vertrouwenspersonen
- Er zijn interne rapportageverplichtingen van Compliance Officer aan Compliance Commissie, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen
- In het jaarverslag staat de externe rapportage over het integriteitsbeleid
- We signaleren interdisciplinaire raakvlakken.

In 2016 zijn in het kader van de meldregeling Integriteit vijf meldingen ontvangen.

- Eén melding is door de melder ingetrokken, omdat bij bespreking toch geen sprake was van een integriteitskwestie.
- Vier meldingen zijn afgehandeld na een verkennend feitenonderzoek door de Compliance Officer, onder andere door in een formeel gesprek met de betrokkene(n) duidelijk te maken wat wel en niet is toegestaan. Deze meldingen gaven geen aanleiding voor een nader onderzoek.

Ordina neemt de onderwerpen van alle meldingen mee in de jaarlijkse actualisering van de gedragscode, interne trainingen en de bijbehorende richtlijnen.

Strategie



BOUWEN AAN EEN DIGITALE WERELD DIE MENSEN VOORUIT HELPT: ICT VOOR MENSEN

Wij geloven in een digitale wereld die mensen, organisaties, bedrijven en de samenleving vooruit helpt. De toepassing van ICT speelt een cruciale rol bij het oplossen van maatschappelijke en bedrijfsmatige vraagstukken. Zo draagt technologie ertoe bij dat de overheid efficiënter wordt, de zorg betaalbaar blijft en veilige internettransacties kunnen worden gewaarborgd. Als bedenkers, bouwers en beheerders van de digitale wereld beschikken wij over de expertise om organisaties wendbaarder te maken door hun bedrijfsprocessen en ICT duurzaam te verbeteren. Dit streven naar vooruitgang delen we met onze klanten en het klinkt door in onze visie, missie en doelen.

Strategie 

Bouwen aan een digitale wereld
die mensen vooruit helpt
ICT voor mensen

- Door de humanisering van ICT vermelt menselijke behoeften en technologie
- Daarom werken wij samen met onze klanten aan duurzame innovaties die mensen vooruit helpen
- Wij helpen onze klanten zich continu aan te passen aan de veranderende omgeving
- Wij versnellen het vernieuwend vermogen van onze klanten door technologie in te zetten die veilig en robuust is en intuïtief werkt voor de gebruiker

VISIE

Humanisering van ICT

ICT speelt een steeds grotere rol in onze wereld, waardoor meer mogelijk is dan we ooit hadden kunnen bedenken. De effecten van de digitalisering van onze samenleving worden steeds zichtbaarder. De technologie dringt steeds dieper door in ons zakelijke en privéleven; ze bevindt zich steeds meer rondom de mens en soms zelfs in het lichaam van de mens. Deze versmelting van menselijke behoeften en technologie noemen we de 'humanisering van ICT'.

Deze trend is onomkeerbaar. Het leidt ertoe dat de afstand tussen technologie en mens steeds kleiner wordt. Van technologische oplossingen verwacht men dat ze aansluiten bij de persoonlijke beleving van de gebruiker. Naast technologische kennis vraagt dit om medische, psychologische en sociologische inzichten en nieuwe vormen van leiderschap. Ordina zet in op deze ontwikkeling in haar opleidingsprogramma en bij de werving van nieuwe medewerkers.



MISSIE

Samen duurzaam innoveren

Wij willen samen met onze klanten duurzaam innoveren. Daarbij stellen we ons maatschappelijk verantwoord op. We investeren veel in het begrijpen en doorgronden van de business van onze klanten, omdat we de nieuwste kennis en technologie zorgvuldig willen toepassen binnen de context van de klant. We constateren dat het soepele verloop van primaire processen bij organisaties sterk samenhangt met de flexibiliteit van de IT-omgeving. ICT-projecten zijn daarmee per definitie integrale veranderprocessen geworden: een succesvolle technische implementatie hangt af van de mate waarin bestaande processen, rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers mee kunnen veranderen. Dat vraagt van zowel opdrachtgevers als Ordina als leverancier om een intensieve manier van samenwerken. En het vraagt vooral om een mindset om in cocreatie gezamenlijk tot een goed resultaat te komen.

Langs deze weg maken we samen met onze klanten nieuwe technologieën toepasbaar. Het spreekt vanzelf dat we daarbij ook hechten aan duurzame relaties met klanten en medewerkers. Alleen zo beschikken we altijd over de benodigde kennis om technologieën werkelijk van waarde te laten zijn voor onze klanten. Ordina is voor klanten nooit ver weg, heeft veel kennis van de lokale markt en van wet- en regelgeving en vult dit aan met wereldwijde partnerships. Bij Ordina zijn de lijnen naar specialisten en het management altijd kort.

ONZE BUSINESSTHEMA'S

Aanpassingsvermogen

Waar de omgeving steeds sneller verandert, komen bestaande organisaties en businessmodellen sterk onder druk te staan. Nieuwe toetreders die hier goed mee omgaan, weten de marktverhoudingen fundamenteel te veranderen. Daarom is het voor bedrijven en instellingen van groot belang om tijdig de kansen van technische innovaties te onderkennen. De succesfactoren daarvoor zijn: de eigen innovatiekracht benutten, mensen en organisaties verbinden met intuïtief werkende technologieën, en vernieuwingen op een veilige en robuuste manier doorvoeren.

Innovatiekracht

Voor bedrijven is het van groot belang om de eigen innovatiekracht te vergroten. Ordina ondersteunt daarbij. Wij zetten specialisten in met de juiste kennis van nieuwe technologieën, methoden en werkprocessen. Dynamische werkvormen zoals agile, DevOps, scrum en co-creatie met ketenpartners zijn daarbij behulpzaam. We koppelen jong talent aan ervaren professionals. Dit leidt tot kennisoverdracht en geeft nieuwe impulsen aan innovatiekracht. Zo vergroot Ordina de innovatiekracht van onze klanten door de inzet van mensen, methoden en technologie.

Intuïtief werkende technologie

Eindegebruikers willen grip houden op ICT-toepassingen via technologie die intuïtief aanvoelt. Dit vraagt aandacht voor design en user experience bij het flexibel en schaalbaar integreren van nieuwe technische mogelijkheden. Wij verbinden mensen, organisaties, informatiebronnen en devices via intuïtief werkende technologie, zodat volledig informatiegestuurd handelen mogelijk wordt.

Robuust en veilig

Bij technologische vernieuwing mag de continuïteit en robuustheid van bestaande systemen op geen enkele manier in gevaar komen. Wij waarborgen die continuïteit tijdens de vernieuwingsslag. We leggen een verantwoorde koppeling tussen innovatie en legacy door bestaande systemen en data goed te beschermen. Zo zorgen we er voor dat de systemen en data altijd robuust en veilig zijn.

DOELEN

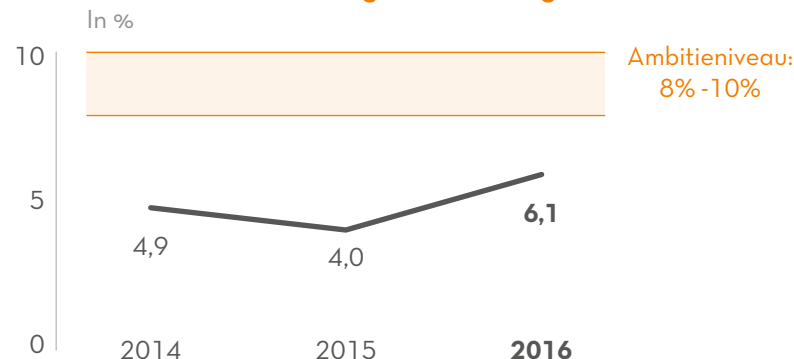
Ordina wil tot de kopgroep van de ICT-sector behoren. Daarom koersen we op duurzame waardecreatie via innovatieve oplossingen die relevant en aantrekkelijk zijn voor onze klanten en medewerkers. Om dit te realiseren, heeft Ordina een vijftal concrete doelen geformuleerd:

- Rendementsverbetering
- Groei door focus op klanten in de Benelux
- Hoogwaardige dienstverlening
- Hoge medewerkersbetrokkenheid
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Rendementsverbetering

Om waarde toe te voegen voor al onze stakeholders, streven we naar een recurring EBITDA-marge van 8-10%. Met deze marge behoren we tot de best renderende bedrijven in onze branche. In 2016 bedroeg de recurring EBITDA-marge 6,1% (2015: 4,0 %). We sturen daarbij op een evenwichtige kostenstructuur met lage overhead, een optimale productiviteit en een beschikbaarheid lager dan 10%. In 2016 was de beschikbaarheid 9,0% (2015: 11,1%).

Rendement - Recurring EBITDA marge



Groei door focus op klanten in de Benelux

Ordina wil omzetgroei realiseren door het bieden van toegevoegde waarde aan klanten in Nederland, België en Luxemburg. Door specifieke kennis van de lokale markt en wet- en regelgeving kunnen we hier relevante oplossingen ontwikkelen die onze klanten helpen om hun doelstellingen te realiseren. Onze groei loopt langs vier assen:

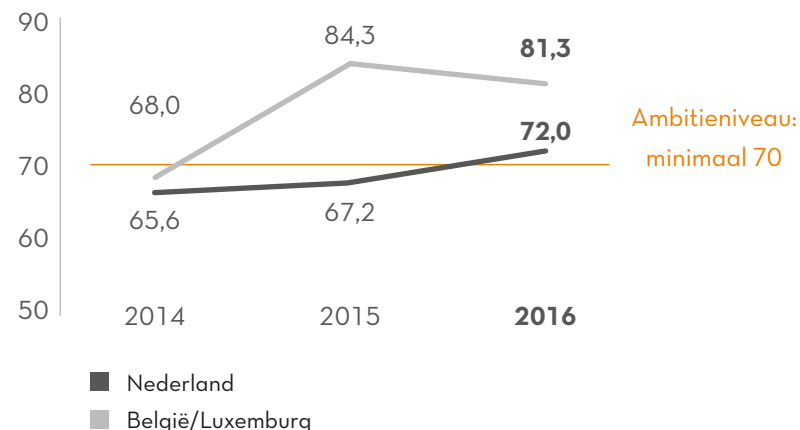
1. Groeien bij onze bestaande klanten met nieuwe proposities en bewezen oplossingen.
2. Nieuwe klanten winnen waar Ordina kan uitgroeien tot een belangrijke leverancier.
3. Groeien in de regio door een specifieke regionale benadering, zoals de regio's Noord in Nederland en Wallonië in België.
4. Ons innovatieve portfolio versnellen en onze klanten helpen met innovatieve oplossingen.

Hoogwaardige dienstverlening

Onze klanten leggen de lat steeds hoger en verwachten ieder jaar meer van onze mensen en onze dienstverlening. Dat houdt ons scherp en wij streven naar continue verbetering. Samen met onze klanten maken we een actieplan dat is afgestemd op hun behoeften. Hierbij kijken we onder meer naar portfolio, innovatie en branche-kennis. We meten de klanttevredenheid met de Ordina Promotor Score (OPS)¹ en willen daarbij een minimale score van 70 behalen. De OPS over 2016 was in Nederland 72,0 (2015: 67,2) en in België/Luxemburg 81,3 (2015: 84,3).

Onze Klanttevredenheidsindex (KTI) is een onderzoek naar klanttevredenheid bij onze klanten in Nederland en België/Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina. Ook doen we navraag naar de sterke en zwakke punten van onze dienstverlening, expertise en producten. Naar aanleiding van deze metingen stellen we in samenwerking met de klant een verbeterplan op. Op deze manier werken we continu aan het optimaliseren van onze dienstverlening. In 2016 was de KTI in Nederland 6,9 (2015: 7,1). In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,8 (2015: 7,9).

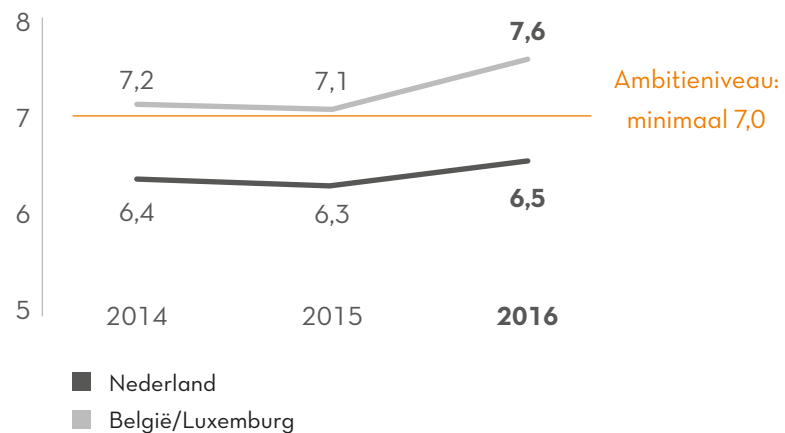
Ordina Promotor score



Hoge medewerkersbetrokkenheid

Ordina is bij uitstek een mensenbedrijf en wil daarom tot de top van de ICT-werkgevers blijven behoren. We investeren in de ontwikkeling, opleiding en vitaliteit van onze medewerkers. Als werkgever willen we een waarderingsscore van minimaal 7.0 behalen in ons jaarlijkse medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO). Dit vormt voor ons een belangrijke indicator dat we tot het beste kwartiel behoren binnen de sector. Binnen Ordina als geheel bedroeg de medewerkerbetrokkenheid een 6,8 in 2016 (2015: 6,5). In Nederland lag die score op 6,5, een lichte stijging ten opzichte van de 6,3 in 2015. In België/Luxemburg lag deze score in 2016 op 7,6 (2015: 7,1). In 2016 is bijzondere aandacht besteed aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de strategie van de onderneming. Suggesties van medewerkers over de strategie en wat er beter kan bij Ordina worden meegenomen. Zo wordt er gewerkt aan een proces van continue verbetering.

¹ De OPS-methodiek in Nederland is in 2016 gewijzigd om een eenduidige methodiek te hebben met België/Luxemburg. Zie de begrippenlijst voor nadere toelichting.

Ordina Medewerkerbetrokkenheid**Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Samen met onze klanten en medewerkers werken wij aan duurzame digitale oplossingen, waarmee we de kwaliteit van leven en de wereld om ons heen verbeteren. In lijn hiermee is het MVO-beleid van Ordina gericht op drie thema's: duurzame bedrijfsvoering, duurzame dienstverlening en maatschappelijke projecten. Per thema zijn er concrete doelen bepaald. Zie voor meer informatie het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op bladzijde 59.



MARKTEN

Ordina is actief in vier markten: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Wij helpen klanten met het realiseren van business- en ICT-oplossingen.

Omzet per markt <i>In duizenden euro's</i>	2015 ¹	2016	Ontwikkeling 2016 t.o.v. 2015 ¹
Overheid	125.340	116.522	-7,0%
Financiële dienstverlening	107.137	101.243	-5,5%
Industrie	97.715	101.105	3,5%
Zorg	18.080	24.705	36,6%
Totaal	348.272	343.575	-1,3%

¹ 2015 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van een aantal klanten.

Overheid

De digitale overheid en de menselijke maat

Van alle kanten groeit de druk op de overheid om de kwaliteit te verbeteren van de publieke dienstverlening tussen overheid, burgers en bedrijven. Alleen ontbreekt het veelal aan menskracht en financiële middelen om dit op de gebruikelijke manier te doen. Maar door de dienstverlening te digitaliseren kan de overheid haar kwaliteitsambities wel degelijk realiseren.

Voorwaarde is wel dat de menselijke maat wordt gerespecteerd, dat de technologie 'dichtbij' voelt en tot betekenisvol contact leidt. De ICT-sector ondersteunt de overheid bij deze digitale transformatie. De verwachtingen lijken getemperd door de publieke discussie over grote ICT-projecten en aanbestedingen bij de overheid. Ordina voelt zich daardoor juist aangespoord om in goed overleg met de opdrachtgever de kwaliteit en het resultaat van de ICT-projecten bovenaan te zetten.



Faciliterende overheid

Van de betaalbaarheid van de zorg tot lokale toegang tot voorzieningen. Van de bereikbaarheid van onze nationale mainports tot de veiligheid in de buurt. Van goed onderwijs voor onze kinderen tot een aanpak voor de wereldwijde vluchtelingenproblematiek. In de samenleving zijn weinig onderwerpen die kunnen blijven liggen. Het moet goed en het moet nu. Tegelijkertijd worden diverse taken van het Rijk overgeheveld naar de gemeenten, krijgen uitvoeringsinstanties resultaatverantwoordelijkheid en wordt van de burger meer zelfredzaamheid en participatie verwacht. Dit alles met het doel om de sociale voorzieningen en welvaart in stand te kunnen houden. Een samenleving waarin burgers ook elkaar kunnen helpen, vraagt om een faciliterende overheid en ICT-systemen die volledig op dit samenspel ingesteld zijn. De bestaande systemen moeten daarvoor flexibeler worden ingericht met gebruiksvriendelijke interfaces die intuïtief te bedienen zijn. Ordina kan helpen om overheid en burger op deze manier met elkaar te verbinden.

Digitale agenda

De doelstellingen van de overheid op het gebied van digitale dienstverlening zijn benoemd in de digitale agenda. Hierin is de ambitie uitgesproken dat burgers en bedrijven hun overheidszaken zoveel mogelijk digitaal kunnen afhandelen. Ordina gelooft in een verantwoorde digitalisering, waarbij de aanpak van de inrichting van ICT-systemen om twee kloksnelheden vraagt: digitalisering waar het kan en menselijk contact waar nodig. Maar ook: de robuustheid van bestaande systemen waarborgen en tegelijkertijd een verantwoorde slag maken naar de adoptie van nieuwe technologieën. Ordina beschikt over de expertise om die brug te slaan. Wij kunnen systemen koppelen en daar een aantrekkelijke interactiemogelijkheid aan toevoegen. Tegelijkertijd zorgen we voor de juiste integratie van die innovaties, zodat burgers en bedrijfsleven via apps en andere toepassingen probleemloos met de overheid kunnen communiceren.

Keuzes voor de toekomst

De digitalisering biedt de overheid kansen om een dienstverlening aan te bieden die de interactie met de burger en het bedrijfsleven zal intensiveren en stroomlijnen. Daarvoor is een aantal zaken noodzakelijk. Allereerst is er een andere manier van aansturing van ICT-projecten nodig. ICT-projecten zijn steeds vaker veranderingstrajecten, waarbij de technische implementatie samengaat met de aanpassing van bestaande processen, rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers. Dat vraagt om nieuwe werkmethoden. Bovendien hebben overheidsorganisaties nieuw ICT-talent nodig om de vergrijzing in de sector tegen te gaan.



“

De ambitie van de overheid om de dienstverlening tussen overheid, burgers en bedrijven te verbeteren, brengt hoge verwachtingen met zich mee. Deze ambities en het waarmaken van de verwachtingen vereisen een continue en open dialoog tussen overheid en bedrijfsleven, gestoeld op wederzijds vertrouwen. Ordina realiseert zich dit als geen ander en wil graag deze partner zijn waarbij ‘ICT voor mensen’ centraal staat.

”

Dennis Struyk, marktdirecteur Overheid

GEMEENTE NIEUWEGEIN

Simuleren om te participeren



Voor veel mensen is de combinatie van werken en mantelzorg zwaar. Met een simulatiemodel op basis van PowerSim (een computerprogramma om zelf computermodellen te maken en door te rekenen) bouwde Ordina voor de gemeente Nieuwegein een beleidstool specifiek voor zzp'ers waarmee de gemeente kan zien hoe zwaar die combinatie nu precies is.

Met deze unieke beleidstool is de gemeente in staat om gefundeerd in beeld te brengen waar de schoen wringt. Zo nodig kan ze ingrijpen door het aantal uren mantelzorg voor zzp'ers met steun van de gemeente te verlagen.

De tool brengt alle aspecten die bij de combinatie van mantelzorg en ondernemen een rol spelen bij elkaar. Op een dashboard is zichtbaar in welke situaties overbelasting dreigt. De tool bevindt zich nu in de fase van testing en finetuning.



Financiële dienstverlening

Technologische innovatie biedt de financiële sector kansen

Financiële instellingen spelen een prominente rol in de samenleving en zijn belangrijk voor economische groei. Niet voor niets stelt de overheid strenge eisen aan compliance en veiligheid; eisen die sinds de bankencrisis alleen maar stringenter zijn geworden. De digitalisering biedt echter tal van nieuwe kansen om de dienstverlening te verbeteren en het vertrouwen van klanten terug te winnen.

Het betalingsverkeer in de Benelux is efficiënt en internationaal lopen we voorop met internetbankieren. Maar ook hier gaat de ontwikkeling van de technologie razendsnel. De technologie schept nieuwe mogelijkheden, waardoor de klanten ook steeds hogere verwachtingen koesteren. Via social media willen ze net zo soepel met hun bank kunnen communiceren als vroeger aan de balie. Daarnaast willen ze instant service, online dienstverlening en producten die op maat gesneden zijn. Verder verwachten klanten mobiele toepassingen die gebruiksvriendelijk zijn en intuïtief te bedienen. Vooral het mobiel bankieren maakt het leven van klanten gemakkelijker.

Verbeteren en vernieuwen

Voor financiële instellingen is het een uitdaging om aan deze verwachtingen te voldoen. Ze moeten over de juiste informatie beschikken om hun klanten zo persoonlijk mogelijk te kunnen bedienen en maatwerkproposities te kunnen doen. Dat vereist geschikte data uit de daartoe geëigende informatiebronnen. Via de toepassing van big data- en artificial intelligence-technieken kunnen deze data (met toestemming van de klant) snel en ook automatisch worden ontsloten. Een volgende stap vooruit is de dienstverlening zelf te vernieuwen, gebruikmakend van (hybride) cloudoplossingen en innovaties als blockchain, de techniek achter de bitcoin. Al deze ontwikkelingen bieden financiële instellingen kansen om hun processen goedkoper, flexibeler en relevanter te maken voor de klant.

Spagaat

Banken en verzekeraars zijn zich ervan bewust dat de digitale transformatie impact gaat hebben op hun bedrijfsmodellen en strategieën, maar ook kansen biedt. Ordina ondersteunt banken en verzekeraars die deze digitale transitie doormaken. We realiseren ons dat de instellingen aan steeds meer verplichtingen moeten voldoen, waardoor de speelruimte in veel opzichten wordt beperkt. Ze moeten compliant zijn met strenge wet- en regelgeving en aandacht besteden aan de veiligheid en een solide (risico)beheer. De bestaande IT-infrastructuur moet betrouwbaar en robuust zijn en een soepele werking van het betalingsverkeer garanderen. Terwijl veiligheid en robuustheid voorop staan, moet de sector een verantwoord omslag maken naar de adoptie van nieuwe technologieën en IT-systemen die een antwoord geven op vragen van nu. Deze spagaat vraagt een enorme inspanning van gevestigde instellingen in de sector. Enerzijds is het volle vaart vooruit: inspelen op het veranderende speelveld door de bedrijfsvoering wendbaarder te maken en te snijden in de kosten en de personele organisatie. Anderzijds leidt de ballast uit het verleden tot nogal wat operationele uitdagingen bij het inpassen van innovatie in de bestaande systemen.

Kansen

Niets doen is echter geen optie. De digitale transitie biedt volop kansen om de klanten beter en persoonlijker te bedienen. En de dienstverlening zo te vernieuwen, dat die past bij deze tijd. Op zichzelf biedt de technologie ook weer nieuwe mogelijkheden om de veiligheid en degelijkheid van de bestaande systemen te verbeteren en dat alles tegen aanzienlijk lagere kosten. De motor achter al deze innovaties is geavanceerde ICT in combinatie met fundamenteel nieuw denken.



“
**Digitale
transformatie
geeft de finance-
sector nieuw elan**
”

Eric Euwes, marktdirecteur Finance

Vernieuwen

Ordina is van mening dat het financiële landschap blijvend zal veranderen door de concurrentie van onder meer fintechbedrijven, retailbedrijven en grote technologiebedrijven. Financiële instituties onderkennen de toegevoegde waarde van fintechbedrijven en omarmen deze partijen in toenemende mate. In de toekomst zullen we steeds vaker een samenwerking zien tussen banken en fintechs. De bank van de toekomst is een netwerkorganisatie. Er zal een platform ontstaan met de bank of verzekeraar als centraal middelpunt met daaromheen een groep van fintechbedrijven die ieder een specialistisch product aanbieden. Dit zal leiden tot een groter productaanbod en betere dienstverlening voor klanten. Ordina kan helpen om daarin een verbindende rol te vervullen.

ING méér plezier van flexwerkplekken



ING heeft prachtige flexwerkplekken in het hoofdkantoor, maar de medewerkers maken te weinig gebruik van alle mogelijkheden. Daardoor kan het voorkomen dat het ene deel van het gebouw te druk bezet is en het andere te rustig is. Uiteindelijk beleven ook de medewerkers zo te weinig plezier aan het flexwerken, concludeert ING. Daarom kwam ING bij Clockwork met de vraag: hoe kunnen we onze medewerkers in beweging krijgen en daarmee ook de medewerkertevredenheid verhogen?"

Anniek Veltman, user experience researcher bij Clockwork, werkte aan de oplossing. Ze vertelt: "De facilitaire afdeling van ING is op het gebied van het benutten van smart building erg vooruitstrevend. Er lopen verschillende experimenten, waarbij de bezetting van plekken en ruimtes wordt gemeten. Maar ING laat die beschikbaarheid van werkplekken en ruimtes nog maar in beperkte mate zien. We kwamen er door onderzoek achter dat inzicht in de beschikbaarheid alleen niet genoeg is. Medewerkers komen zo nog onvoldoende in beweging. Je kunt wel zien dat ergens ruimte is, maar je moet ook weten of je daar wel mag werken. Vanwege Europese regelgeving moeten sommige bankafdelingen immers strikt gescheiden van elkaar blijven. Maar ook wanneer de regelgeving het toelaat, helpt het enorm als je je ergens anders welkom voelt. Daar hebben wij wat aan gedaan."

Samen met twee Clockwork-collega's en twee ING-medewerkers heeft Anniek in vijf dagen het prototype voor een app ontwikkeld. Ze werkten volgens een snelle ontwikkelmethode, de Design Sprint, die Google Ventures een aantal jaren geleden heeft ontwikkeld voor startups. Anniek: "Op maandag wisten we wat het probleem was, op woensdag wisten we de oplossing en op vrijdag hadden we die getest."

Het prototype wijst elke ING-medewerker de weg naar de dichtstbijzijnde vrije werkplek of ruimte waar hij/zij mag werken. De app heet je daar ter plekke welkom en de medewerkers van de betreffende afdeling kunnen via narrowcasting op de afdeling precies zien wie er bij hen te gast is en waar die collega vandaan komt. Volgens de medewerkers die het prototype uittestten, is dit precies wat ze nodig hebben om in beweging te komen als ze op zoek zijn naar een plek.

Ook ING is enthousiast; de bank bekijkt nu wanneer en in welke vorm ze dit systeem willen ontwikkelen. Anniek: "Team Facilitair was razend enthousiast over de sprint-methode en overweegt om die ook voor andere onderwerpen in te gaan zetten. Wij zijn uitgenodigd om hier op korte termijn een presentatie over te geven."



Industrie

Met nieuwe technologie kan de industriële sector zijn voorsprong behouden en vergroten

Bedrijven in de industriële sector in de Benelux lopen voorop met kwalitatief hoogwaardige producten en diensten, omdat ze tijd en energie steken in verbeteringen die hun concurrentievoordeel vergroten. Het is van vitaal belang om die voorsprong te behouden en verder te vergroten, maar vanzelfsprekend is dat allerm minst. Wie succesvol wil blijven, moet zich nu sneller dan ooit aanpassen aan de wereld van morgen. Met name de inzet van technologie zal de komende jaren een belangrijke factor vormen.

De digitale revolutie is in volle gang. De exponentiële snelheid waarmee nieuwe technologische mogelijkheden zich aandienen, is voor gevestigde bedrijven vaak lastig bij te houden. Denk alleen al aan robottechnologie, 3D-printing, big data en de koppeling van devices via het internet of things. Consumenten hebben via hun

smartphone een wereld vol mogelijkheden binnen handbereik, die vaak 24 uur per dag beschikbaar zijn. En, terecht, stemmen ze ook hun verwachtingen hierop af. Het internet is nu een vitale levensader. Nieuwe toetreders spelen daar behendig op in.

Organisaties die in deze snel bewegende markt hun voorsprong vergroten, maken serieus werk van klantintimiteit, werken nauw samen met alle relevante partners in een alomvattend ecosysteem en stemmen hun businessmodel daarop af.

Klantintimiteit

Via uiteenlopende digitale kanalen kunnen bedrijven hun klanten beter begrijpen en bedienen. Social listening is een van de instrumenten. Met behulp van service design en analytics is de loyaliteit van klanten te vergroten. Zo gebruiken online retailbedrijven ervaringsdata en aanbevelingen om nog beter aan te sluiten op de behoefte van de consument. De afstand tussen consument, producent en partners in de toeleveringsketen wordt kleiner. Consumenten gaan rechtstreeks bij de fabrikant bestellen, zonder tussenkomst van de detailhandel. Steeds meer bedrijven richten online platformen in, waarbij dienstverlening en commercie in elkaar overvloeien. Ze fungeren als aanjager van creativiteit en bron van financiering.

Ecosysteem

Ondersteund door het internet -op basis van gedeelde data en kennis- gaan bedrijven, individuen, gemeenschappen en overheden met elkaar communiceren, produceren, consumeren en handelen in een alomvattend ecosysteem. Volgens Ordina biedt de samenwerking in dit ecosysteem verrassende kansen om efficiënt in te spelen op de klantvraag en nieuwe vragen te genereren. Een dergelijke samenwerking leidt dan ook naar nieuwe producten en distributiemogelijkheden. Bedrijven maken langs deze weg slim gebruik van elkaars infrastructuur en R&D.

Businessmodel

Bedrijven die hier op een soepele manier gebruik van maken, zetten de bestaande marktverhoudingen op hun kop. Niet voor niets zijn veel ondernemingen bezig om 'zichzelf opnieuw uit te vinden'. Ze integreren ICT-oplossingen die hen helpen om voorop te blijven

lopen en relevant te zijn. Organisaties die hun businessmodel hierop aanpassen en zichzelf daarmee opnieuw op de kaart zetten, vergroten hun bestaanszekerheid. Voor de industriële sector blijft het van belang om zo productief mogelijk om te gaan met de kostbare assets. Dit betekent de kapitaalintensieve infrastructuur efficiënt benutten en de logistieke en bedrijfsprocessen met behulp van de nieuwste technologie optimaliseren en aansluiten op de wereld van morgen.

Keuzes voor de toekomst

Het digitale tijdperk biedt de industriële sector nieuwe kansen om zowel de productiviteit te vergroten als nieuwe markten aan te boren en verrassende allianties te sluiten. Dankzij ICT-innovaties komen nieuwe businessmodellen, intensievere klantinteracties en een duurzame bedrijfsvoering in beeld. Dat vraagt volgens Ordina om duidelijke keuzes: voor een centrale aansturing van ICT-projecten, voor nieuwe werkmethoden en voor breed ontwikkeld ICT-talent.



“

We moeten elkaar helpen om de voorsprong van onze industriële klanten te vergroten. Ordina speelt hierin een prominente rol door klanten en techniek te verbinden.

”

Bas van der Zwet, marktdirecteur Industrie



ALLIANDER

Applicatie brengt de conditie van het netwerk van Alliander in kaart



Ordina heeft voor netwerkbedrijf Alliander een front-end applicatie gebouwd, waarin de conditie van assets in zowel het laag- als middenspanningsnetwerk in kaart wordt gebracht. De conditie wordt bepaald op basis van een rekenkundig model, ontwikkeld door het Advanced Analytics team van Alliander. Het bevat een veelheid aan ervaringsdata van Alliander-experts.

Netplanners van Alliander kunnen nu in een oogopslag zien waar hun kabels en verbindingsmoffen weinig kans op storingen hebben, en waar veel. De netplanners kunnen het preventieve onderhoud daarop afstemmen. Er is zo'n vijf maanden gewerkt aan de applicatie, die eind september 2016 is opgeleverd. De applicatie zal meteen haar nut bewijzen in een tweede project waarbij Ordina betrokken is.

Op basis van de eerste applicatie wordt, in een samenwerking met Ordina ontwikkelde applicatie, de ideale plaatsingslocatie bepaald van smart cable guards binnen het middenspanningsnetwerk. Het gaat hierbij om zo'n honderd kleine computers die real time op basis van de kabelprestatie kunnen duiden op welke exacte afstand zwakke plekken zitten in vaak kilometers lange kabels. Dit data-gedreven netwerkbeheer, op basis van de aller modernste ICT-toepassingen, is revolutionair. Het voorkomt storingen en bespaart onderhoudskosten. Alliander is het eerste bedrijf ter wereld dat ermee aan de slag gaat.

Zorg

Zorgkwaliteit verhogen met ICT

Iedereen heeft recht op goede zorg. Of het nu gaat om de ondersteuning van mensen met een beperking, de behandeling van chronisch zieke patiënten of om mensen die na een ongeluk op de spoedeisende hulp terechtkomen. Ons zorgstelsel is wereldwijd een van de betere maar diverse economische en maatschappelijke trends dagen het systeem uit.

Door vergrijzing en stijging van het aantal mensen met een welvaartsziekte stijgt de vraag naar zorg, terwijl er minder budget beschikbaar is. Dat heeft gevolgen. Van chirurgen die meer operaties uitvoeren tot uurroosterproblematiek in de thuiszorg; het wordt steeds complexer om patiënten en cliënten de zorgkwaliteit te bieden waarnaar wordt gestreefd.

Hogere zorgkwaliteit, lagere kosten

ICT biedt kansen om de situatie om te draaien; om de zorgkwaliteit te verhogen tegen lagere kosten. De manier waarop ICT wordt ingezet vraagt echter om bezinning. Ordina gelooft dat de zorgsector het meeste resultaat bereikt als de ICT-strategieën op de zorgprofessionals en eindgebruiker worden gericht. Zij weten immers als geen ander hoe ze de beste zorg kunnen leveren en ontvangen. Door hen altijd en overal toegang te geven tot slimme ICT-oplossingen -als stromend water uit de kraan- creëren we een situatie waarin zorgprofessionals en eindgebruikers naar eigen inzicht én effectiever kunnen werken. Of het nu gaat over artsen, verplegers, thuiszorgmedewerkers, patiënten en andere professionals.



Zorgprofessionals onzichtbaar ontzorgen

Ordina denkt aan e-health- en m-health-oplossingen voor communicatie op afstand, aan digitale werkomgevingen met slimme zorg- en administratie-applicaties voor zorgprofessionals en aan de mogelijkheid tot veilige informatie-uitwisseling in de zorgketen. Uiteindelijk gaat het erom dat ICT de zorgprofessional optimaal ondersteunt in alle facetten van de dagelijkse gang van zaken. En dat ICT het zorgproces nooit in de weg zit. Het onzichtbaar ontzorgen van professionals staat dan ook met hoofdletters geschreven in onze visie. Want: pas dan kan de patiënt of cliënt écht centraal staan.

Transitie vraagt om integrale aanpak

Een integrale aanpak is in onze ogen essentieel. Niet meer vanuit verschillende silo's in oplossingen denken, maar zorgen dat alle ICT in een zorginstelling harmonieus samenwerkt; dat is doorslaggevend in het ondersteunen van zorgprofessionals en hun patiënten of cliënten. Hiervoor is een betrouwbare, robuuste IT-infrastructuur nodig. Een infrastructuur die ervoor zorgt dat er in lijn met wet- en regelgeving wordt gewerkt, die garandeert dat kritische systemen en applicaties blijven draaien én die nieuwe technologieën kan adopteren. Zodat patiënten en cliënten altijd de beste zorg krijgen, wat de toekomst ook brengt, Ordina begeleidt.



“

Als er iets is wat naadloos past op onze visie ‘ICT voor mensen’ is het wel onze dienstverlening in de zorgsector. Van het verhogen van de zelfredzaamheid en eigen regie van kwetsbare doelgroepen, begeleiden van verandertrajecten tot innovatie en het bieden van ICT als water uit de kraan.

”

Rob Sanders, marktdirecteur Zorg

JOHNSON & JOHNSON

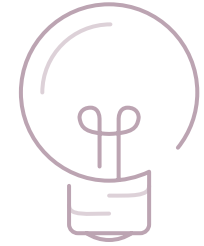
Inspirerende innovatiedag

Op 19 september 2016 vond bij Johnson & Johnson in het Belgische Beerse een Pharma Innovatiedag plaats. Ordina organiseerde de dag in nauwe samenwerking met de divisie voor Europa, het Midden-Oosten en Azië (EMEA AS) van het farmaciebedrijf. Met deze dag wilden de organisatoren duidelijk maken dat innovatie meer is dan het introduceren van een paar nieuwe gadgets. Wie goed doordrongen is van de relevantie en de impact van nieuwe technologieën, heeft de sleutel tot succesvolle innovatie.

Het programma was gebaseerd op de strategische technologietrends voor 2016, gesignaleerd door onderzoeksbureau Gartner. De dag was opgebouwd rond vier krachtige domeinen: ambient user experience, internet of things, adaptive security architecture en machine learning. Het doel was om de bezoekers niet alleen langs deze thema's te begeleiden, maar ook te adviseren over welke nieuwe technologieën, ideeën en concepten een positieve bijdrage kunnen leveren aan de farmaciebusiness.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden en demonstraties konden de bezoekers zien en ervaren hoe draagbare devices het dagelijks leven van de consument gaan vergemakkelijken. Maar ook: hoe wij dankzij het internet of things allerlei processen in de fysieke wereld kunnen meten en de data ervan kunnen opslaan en met elkaar laten communiceren. Duidelijk werd hoe computers kunnen leren om slimmer te worden, zonder dat ze daartoe expliciet geprogrammeerd zijn. En hoe ons inzicht snel kan groeien door vragen te beantwoorden aan de hand van beschrijvende, voorspellende en voorschrijvende analyses. Verder leerden de bezoekers dat innovatieve oplossingen veilig, snel en schaalbaar kunnen worden ingevoerd, zodat ze daadwerkelijk de kwaliteit en relevantie van producten en diensten en hun time-to-market gaan verbeteren. De Pharma Innovatiedag was hiermee een groot succes. Ordina heeft Johnson & Johnson weten te inspireren, zodat het zijn visie op technologische innovatie kan ontwikkelen en een start kan maken met de realisatie ervan binnen de onderneming.

Innovatie



NIEUWE TECHNOLOGIE EN DIGITALISERING

Nieuwe technologische ontwikkelingen hebben een steeds grotere invloed op het menselijk bestaan en onze manier van werken. Het tempo waarin dit soort veranderingen op ons afkomt, is sterk toegenomen. Voor organisaties betekent dit dat ze in een steeds complexere omgeving opereren. De levenscyclus van organisaties en businessmodellen wordt alsmaar korter en de urgentie om te vernieuwen is groter dan ooit.

Digitale transformatie

Met de nieuwe digitale infrastructuur is het voor nieuwkomers veel gemakkelijker om de markt te betreden en open te breken. Voor hen is het nu verrassend eenvoudig om te concurreren met traditionele bedrijven en om bestaande businessmodellen op hun kop te zetten. Eén mobiele app heeft de potentie om het verdienmodel van een complete sector te kantelen.

Door de digitalisering komen vraag en aanbod via verschillende kanalen sneller bij elkaar en dat tegen lagere transactiekosten. De relatie tussen klanten en leveranciers is vluchtiger geworden. Bedrijven die de strijd om de gunst van de klant willen winnen, beseffen dat de transformatie tot een digitale onderneming noodzakelijk is. ICT is vaak de aanjager van deze vernieuwing en wordt dan ook steeds meer onderdeel van het primaire proces. Willen organisaties in deze snel bewegende markt hun voorsprong vergroten, dan is het zaak om serieus werk te maken van klantintimiteit, het aanpassen van het businessmodel en samenwerking in het ecosysteem.

Humanisering van ICT

Ordina gelooft in een digitale wereld die mens, maatschappij en bedrijven vooruithelpt. De toepassing van ICT speelt een essentiële rol bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het moderniseren van businessmodellen. Technologie dringt door in zowel ons zakelijke als privéleven en bevindt zich steeds meer rond en soms zelfs in de mens. Apparaten, toepassingen en apps worden daarmee slimmer, persoonlijker en intuïtiever. Ze anticiperen op onze behoeften en zijn verweven met ons dagelijks bestaan. Deze versmelting van menselijke behoeften en technologie noemen we de 'humanisering van ICT'. Onmiskenbaar is de trend dat de afstand tussen technologie en mens steeds kleiner wordt, Ordina speelt daarop in door de eindgebruiker centraal te stellen in haar oplossingen.

Innovatie bittere noodzaak

Willen bedrijven hun bestaansrecht behouden, dan moeten ze constant innoveren. Innovatie is voor iedere organisatie een bittere noodzaak om relevant te blijven voor klanten en medewerkers. Veel ondernemingen zijn dan ook bezig om zichzelf opnieuw uit te vinden en zoeken ICT-toepassingen waarmee ze hun voorsprong kunnen behouden of vergroten. Maar innovatie alleen is niet genoeg. Het gaat ook om executiekracht, waarbij een organisatie snelheid moet ontwikkelen om innovatie daadwerkelijk tot een succes te maken.

Nieuw ecosysteem

Met de digitalisering dienen zich nieuwe mogelijkheden aan voor bedrijven die erin slagen om hun businessmodel aan te passen en te innoveren. Ondernemingen blijven relevant wanneer ze aansluiting vinden op de vraag vanuit de markt en de samenwerking gaan zoeken in een krachtig ecosysteem waar klanten, leveranciers en partners onderdeel van uitmaken. Vroeger draaide het om het bezit van assets; nu is samenwerking in dit ecosysteem de belangrijke driver. Ondersteund door het internet, op basis van gedeelde data en kennis, gaan bedrijven, individuen, gemeenschappen en overheden met elkaar communiceren, produceren, consumeren en handelen. Volgens Ordina kan samenwerking in een ecosysteem verrassende mogelijkheden creëren om in te spelen op de klantvraag of om een compleet nieuwe vraag te ontwikkelen. Ook maakt samenwerking nieuwe producten of distributievormen mogelijk en kunnen bedrijven slimmer gebruikmaken van infrastructuur en R&D.

Strategische ICT-partner

Door het karakter en het tempo waarmee de technologie ons leven binnendringt, verandert de rol die Ordina voor haar klanten vervult en de manier waarop wij zelf invulling geven aan innovatie. Was ICT tot voor kort vooral faciliterend, nu bepaalt ICT steeds meer het primaire proces van het bedrijf en vervult het een regierol binnen de organisatie. Klanten doen steeds vaker een beroep op Ordina als strategische ICT-partner. In die rol willen we samen met onze klanten duurzaam innoveren en ICT relevant maken, gezien vanuit de context van onze klanten. Zo inspireren wij tot vernieuwing en zijn daar ook de katalysator van. We vertalen veelbelovende technologieën daadwerkelijk in praktische toepassingen met toegevoegde waarde voor de klant.

Dit loopt uiteen van het organiseren van korte workshops en inspiratiesessies tot het inrichten van gemeenschappelijke proeftuinen om ervaring op te doen met de ontwikkeling van nieuwe prototypes.

Iteratieve lean aanpak

Wij stemmen onze werkwijze zorgvuldig af op de praktijk. Ordina gelooft in een iteratieve, lean aanpak zoals start-ups die hanteren: klein beginnen en durven experimenteren, daarvan leren, waar nodig bijstellen en in overzichtelijke stappen opschalen. Met zelforganiserende teams uit verschillende disciplines, waarbij cocreëren en innoveren centraal staan. Doelbewust talent binnen en buiten de eigen organisatie mobiliseren en op zoek gaan naar de juiste balans tussen enerzijds kennis en ervaring en anderzijds nieuwsgierigheid en passie.

Uitvoering innovatiestrategie versnellen

Onder andere met de oprichting van het innovatiecluster wil Ordina de komende jaren de uitvoering van de innovatiestrategie versnellen. Dit doen we met name door groei te realiseren op gebieden als SMART Technologies, security en digital services. Naast het cluster blijven we investeren in andere innovatieve toepassingen, zoals geo-ICT, cloud & legacy-transformatie en data intelligence, om onze klanten te ondersteunen bij hun digitale transformatie en het efficiënter maken van hun bedrijfsprocessen.



Interview met Martin Koersen: "Innovatie moet sneller"

Volgens Martin Koersen, hoofd Strategie bij Clockwork, het digital engagement bureau van Ordina, is ICT niet langer de belemmering als het om innovatie gaat. "Het mooie aan deze tijd is dat ICT nooit meer de belemmering zal zijn; alles is mogelijk. Dat is het afgelopen jaar ook de grote doorbraak geweest. Technologieën die een paar jaar geleden nog redelijk ver weg leken, zoals kunstmatige intelligentie en virtual reality, zijn nu op grote schaal beschikbaar. De technologie is er; de vraag is nu vooral: hoe ga ik die zo snel mogelijk toepasbaar maken?"



Digitale acceleratie

Het antwoord daarop is versnelling, meent Koersen. “Digitale transformatie is nog steeds van belang, bedrijven en overheid zitten er middenin. Het gaat erom: hoe kom ik vooruit maar ook of ik dat als organisatie snel genoeg doe: het antwoord is digitale acceleratie. Momenteel ligt het tempo van ontwikkelingen zo hoog dat zelfs degenen die er het best in zijn moeite hebben om aan te haken. Een aantal jaren geleden was Twitter hét voorbeeld van hoe je innovatie toepast en slim omgaat met data. Nu hebben ze het heel moeilijk. Een ander mooi voorbeeld is Bunq, dat zich vorig jaar presenteerde als de nieuwe hippe bank die alles beter ging doen. De features waarmee Bunq zich afzet tegen de traditionele banken hebben die laatste inmiddels ook uitgebracht. Waar Bunq nu last van heeft, is dat het links en rechts wordt ingehaald door buitenlandse partijen die naar Nederland komen. Die buitenlandse partijen hebben meer executiekracht. Het gaat erom op het juiste moment de juiste beweging te maken. Wil je versnellen, dan is het zaak om de vernieuwing klein te maken en er in korte sprints aan te werken in een team met de juiste mensen met verschillende disciplines. Dan ontstaat er iets bijzonders.”

Aanpassen businessmodel

Het ‘the winner takes it all’-principe is niet meer van toepassing. “Nee, dat zie je maar weinig; dat geldt alleen voor de Googles en Facebooks van deze wereld. Elke dag start er een nieuwe digitale wedloop. Het is niet erg om te verliezen. Als Twitter nu een slimme move verzint, zouden ze volgend jaar zo maar weer iets nieuws kunnen hebben. Uber is ook een interessant voorbeeld. Zij waren het bedrijf dat de deeleconomie als eerste het beste wist toe te passen door een goed model te verzinnen voor hoe we slimmer gebruik kunnen maken van auto’s. Nu zie je dat Uber een razendsnelle ontwikkeling doormaakt naar een mobiliteitsbedrijf op allerlei fronten, waarbij inmiddels ook het bezorgen van pizza’s, medicijnen en data een bron van inkomsten is.”

Spelregels kennen

Martin ziet aan de ene kant dat de technische mogelijkheden eindeloos zijn; aan de andere kant dicteren de partijen die de technologieën aanbieden steeds meer de randvoorwaarden. “Als ik een app in de AppStore wil hebben, bepaalt Apple in wat voor tempo. De spelregels veranderen voortdurend. Het is dan ook steeds belangrijker om die spelregels te kennen en te duiden. Daar ligt een rol voor Ordina. Ik vind dat wel een interessante paradox. In 2000 waren we allemaal baas over internet; vandaag de dag heb je met een aantal partijen te maken waarvan je het spel moet kennen en pas als je dat doet, dan doe je het goed.”





Interview met Bert van den Belt: “Innovatie is nu meer dan ooit belangrijk voor bedrijven”

Innovatiecluster

Ordina heeft sinds april 2016 een innovatiecluster. Bert van den Belt, directeur van het cluster, legt uit waarom Ordina het innovatiecluster heeft opgezet en wat het cluster doet.

Waarom is innovatie belangrijk?

“Innovatie is nu meer dan ooit belangrijk voor bedrijven. Door de snelheid waarmee technologische ontwikkelingen op ons afkomen, staan bedrijven onder grote druk om mee te veranderen. Denk alleen al aan de humanisering van ICT, waarbij de technologie steeds compacter wordt en zich aanpast aan de wensen van de gebruiker. Willen bedrijven bestaansrecht houden, dan moeten ze constant innoveren. Dat geldt ook voor onszelf. Om bij te blijven, moeten we meebewegen. Onze bestaande activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld beheer zijn heel belangrijk. Maar er is meer nodig, willen we bedrijven in deze tijd kunnen helpen om hun voorsprong te behouden en vergroten. Het ontwikkelen van nieuwe business-modellen hoort daarbij, maar ook scherp blijven op innovatie. Dat hoeven we niet eens van zo heel ver te halen. Ordina heeft in principe alles in huis. Wij kunnen bedrijven goed ondersteunen bij innovatie. Veel praktische toepassingen ontwikkelen we al voor hen.”

Waarom heeft Ordina een innovatiecluster opgericht

“We hebben het cluster opgericht om onze innovatiekracht te bundelen en te versnellen. Het innovatiecluster past in onze aangescherpte strategie en schept optimale condities voor onderdelen met een innovatief karakter en een hoog groeipotentieel. Door deze onderdelen langs deze weg gericht aan te sturen, brengen we meer focus aan in onze marktstrategie en realiseren we een innovatie-agenda die direct in het belang van onze klanten is. Het cluster is een broedplaats voor ontwikkeling en uitwerking van nieuwe ideeën en toepassingen, waarbij we zeker de samenwerking zoeken met andere onderdelen binnen Ordina. Innovatie wordt breed gedragen binnen het bedrijf en ook buiten het cluster is er ruimte voor innovatieve ideeën. Vervolgens wordt een aantal van deze diensten in het cluster die potentieel hebben, opgenomen in ons bestaande portfolio en worden nieuwe concepten in het cluster ontwikkeld.

Een bijkomend voordeel van het innovatiecluster is dat we ons beter kunnen positioneren. Klanten zijn aangenaam verrast als ik uitleg wat we allemaal doen op het gebied van innovatie en dat we ze kunnen helpen ontdekken wat nieuwe technologie voor hen kan betekenen.”

VAN LANSCHOT Hypotheekaanvraagportaal

Hypotheeken afsluiten zonder bemiddeling tussenpersoon



Steeds meer mensen willen zonder bemiddeling van een tussenpersoon een hypotheek afsluiten. Bankier Van Lanschot wil zijn klanten hierin graag tegemoetkomen en vroeg Ordina begin 2016 om een klantportaal hypotheeken in te richten. Onder leiding van Paul Reith heeft Ordina dit portaal binnen dertien weken gerealiseerd.

Het portaal blijkt een succes. De klant heeft de mogelijkheid om de volledige regie te nemen. Hij voert alle gevraagde gegevens in, uploadt de benodigde documenten en de aanvraag wordt vervolgens verwerkt. Er is een mechanisme ingebouwd dat test of de huizenkoper voldoende kennis en ervaring heeft. Reith: “Zo voldoet de bank aan zijn zorgplicht, krijgt de klant meer overzicht en regie, en profiteren beide van een snellere afwikkeling met een kleinere foutkans. Iedereen is dus tevreden.”

Nadat het hoofdkantoor doordrongen was van de voordelen, heeft Van Lanschot een roadshow gehouden langs alle regiokantoren. Op basis van de eerste ervaringen kwamen tijdens die ronde nog aanvullende wensen naar voren om het portaal te finetunen. Zo kwam de wens van bankiers om vooraf gegevens in te vullen die de bank al van de klant weet. Hiermee kunnen ze gericht op de situatie van de klant inspelen. Reith: “Ook deze functionaliteit zijn we samen met Van Lanschot aan het ontwikkelen.”

Directeur Margreet Rijken van Ordina Finance Solutions (OFS) vindt het klantportaal bij Van Lanschot een mooi voorbeeld van innovatie die OFS in constructieve samenspraak met haar opdrachtgever heeft gerealiseerd. Rijken: “Dit vraagt om goed partnerschap. Van Lanschot was verrast door onze snelle en wendbare - agile - aanpak en heeft zijn organisatie daar direct op afgestemd.” Margreet ziet meer mogelijkheden voor innovatie van de financiële dienstverlening: “Om maar een voorbeeld te noemen: we werken nu aan LCKR, een innovatieve oplossing waarin de klant gevoelige gegevens en documenten kan bewaren en daarin andere partijen inzage kan geven. Dat bespaart hem het voortdurend uploaden en verzenden van documenten naar derden.”

Slimme brievenbussen: dienstverlening die het leven vergemakkelijkt

Ordina bouwt samen met Bringme aan een ontwikkelplatform



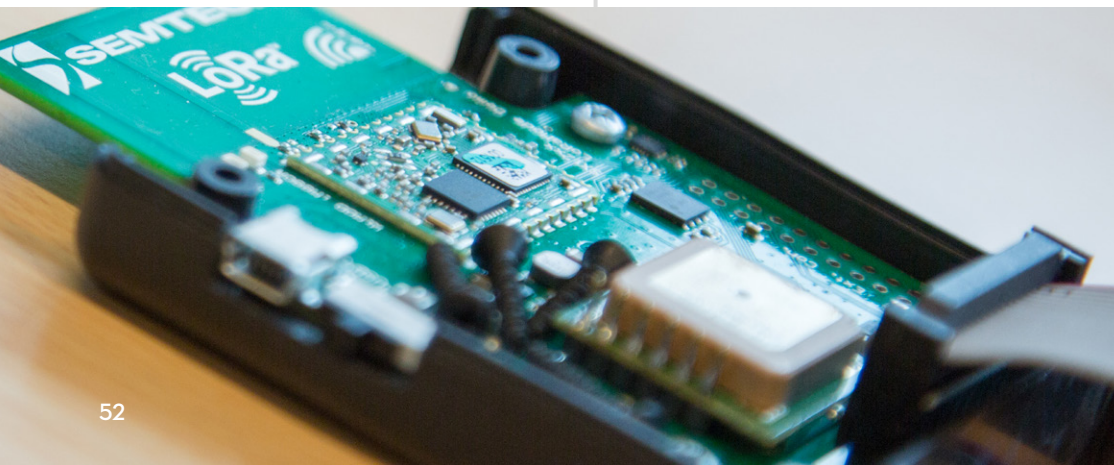
Bringme bracht in 2015 een innovatieve pakjesautomaat op de markt, de ‘pakjesmuur.’ Hiermee kunnen pakjes die online zijn besteld eenvoudig worden geleverd en ontvangen. Samen met de Microsoft-experts van Ordina bouwt Bringme nu een ontwikkelplatform waarop snel en veilig nieuwe toepassingen kunnen worden ontwikkeld. Zo slaan de Microsoft-experts van Bringme en Ordina de handen ineen om een antwoord te geven op de toenemende marktvraag naar extra functionaliteiten en meer gebruiksgemak rond online bestellingen.

De manier waarop we dingen verzenden en ontvangen is voorgoed aan het veranderen. De slimme pakjesmuur die de 45 enthousiaste medewerkers van Bringme uit Leuven hebben gerealiseerd, illustreert dit. De Bringme Box is het platform dat het ontvangen en versturen van fysieke zaken doodeenvoudig maakt. Een pakje ontvangen, iets uitlenen of terugkrijgen? Als gebruiker heb je alleen een smartphone en een Bringme Box nodig.

Bringme is een Belgisch technologiebedrijf, een start-up die binnen een jaar een stevige plek heeft verworven in België, Nederland en Luxemburg. Elke dag breidt Bringme zijn netwerk van slimme boxen uit, sluiten meer diensten en gebruikers zich aan en brengt de app nieuwe mogelijkheden.

Het opzetten van een veilig, flexibel en toekomstbestendig ontwikkelplatform is specialistenwerk. Bringme zocht dan ook een betrouwbare partner met grondige kennis van Microsoft-oplossingen en nam Ordina in de arm. Ordina stelde een team van Microsoft-experts samen dat het Bringme-platform én de webapplicatie klaarstoomde voor de toekomst.

De Microsoft Azure cloudomgeving werd gefinetuned en de Microsoft Team Foundation Server (TFS) werd zo ingericht dat de diverse webtoepassingen van Bringme snel kunnen worden aangepast, uitgebreid en beheerd. Zonder prestatieverlies en met een snelle time-to-market. Sinds 1 maart 2016 staat er ook een fraai vormgegeven Bringme Box in het hoofdkantoor van Ordina België. Een slimme brievenbus, als tastbaar bewijs. Want ook het leven van de medewerkers van Ordina is daarmee gemakkelijker geworden.



KONINKLIJKE MARINE Virtual reality

Ordina bouwt samen met de marine een digitale opleidingsomgeving



Ordina heeft samen met de Koninklijke Marine in vier weken tijd een proof of concept (PoC) van een digitale opleidingsomgeving gebouwd. Deze zogeheten demonstrator staat voor een denkbeeldig marineschip dat scheepskennis en -skills op speelse wijze overbrengt. Krachtige virtual reality- en gamingtechnologieën zijn daarvoor op een agile en scrum manier toegepast.

In het PoC is het mogelijk om in een virtueel marineschip rond te lopen, waarin opleidingen kunnen worden gegeven. De marine blijft ernaar streven om de opleidingen aan boord van haar schepen te houden. Maar de schepen zijn steeds vaker op missie en dus niet beschikbaar voor opleidingen. De digitale opleidingsomgeving toont aan dat virtual reality en gamificatie een oplossing kunnen bieden voor de uitdaging die de marine heeft op het gebied van opleiden en trainen.

Door een deel van de opleidingen in een virtuele omgeving te doen, is de marine in staat om - onafhankelijk van de beschikbaarheid van schepen - meerdere leerlingen tegelijk op te leiden. Dit legt minder belasting op de schepen als die in de haven van Den Helder liggen. Door de lessen te individualiseren en gamificeren, worden ze leuker en kunnen de leerlingen op afstand, op de eigen werkplek, zelfstandig en in hun eigen tempo de opleiding volgen.

Ordina Open Innovatiedagen 2016

Ruim zeshonderd deelnemers bezochten in oktober 2016 de Open Innovatiedagen die Ordina voor het vierde achtereenvolgende jaar organiseerde. De opzet was iets anders dan de voorgaande editie, maar het thema ‘Vernieuwen of Verdwijnen’ was identiek aan dat van vorig jaar. “Dit is en blijft in tijden van verandering actueel”, zo lichtte CEO Stépan Breedveld toe.

Door digitalisering en veranderende klantbehoeften verdwijnen veel banen voor het middenkader, en daar is terecht veel discussie over, benadrukte Breedveld. Hij illustreerde dat aan de hand van personeelsreducties in de financiële sector. Ook de retailwereld is door steeds meer e-commerce volop in beweging.



Aanpassingsvermogen

De veranderingen zijn echter onontkoombaar en alleen aanpassingsvermogen vormt de sleutel tot succes, zo betoogde hij. Wanneer bedrijven en instellingen innovatiekracht tonen en de technologie op een intuïtieve, veilige en robuuste manier inzetten, maken ze het verschil. Om daartoe te inspireren, richtte Ordina drie themawerelden in op de Open Innovatiedagen 2016. Maar innovatie alleen is niet genoeg. “Bijna alles kan technisch gezien, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het moeten doen”, aldus Breedveld. Dat vraagt om mentale kracht. Voor Ordina was dat reden om dit jaar twee sprekers uit te nodigen die veel weten van de menselijke factor. Ze gingen in op de vraag waarom verandering voor veel mensen zo lastig is.

Brein trainen

Hoogleraar neuropsychologie Margriet Sitskoorn verklaarde dat mensen van nature weerstand hebben tegen verandering. Verandering kost energie en onze hersenen zijn voorgeprogrammeerd tot standaardreacties. Maar het brein is te trainen om meer uit zichzelf te halen. Het jongst ontwikkelde deel van onze hersenen, de prefrontale hersenschors, blijkt de sleutel tot verandering. Dit deel van het brein krijgt de beste stimulans door regelmaat aan te brengen in het slaappatroon, veel te bewegen, bewust nieuwe dingen te doen en een hogere vorm van concentratie te bereiken door de aandacht te trainen (flow focus).



‘Vallei des doods’

Sitskoorn's betoog werd aan het eind van de middag onderstreept door Paul Rulkens, een expert op het gebied van high performance. Hij ging in op de vraag waarom de een wel succes bereikt en de ander niet. Wie erin slaagt om veel kleine veranderingen consequent toe te passen, bereikt altijd meer resultaat dan wie één ambitieus doel lanceert. Het risico dat die grote ambitie onderweg op weerstand sneuvelt - in wat Rulkens de ‘vallei des doods’ noemt - is veel te groot. Volgens Rulkens is het altijd van belang om de juiste keuzes te maken, zoals het werk delegeren aan degene voor wie dat kinderspel is. “Bouw op uw eigen kracht en leg daarbij uw focus op tijd, want dat is uw belangrijkste hulpbron”, aldus Rulkens. En: “Begin iedere werkdag met de taak waar u het meest tegenop ziet. Dan is de rest van de dag appeltje-eitje.”

Drie themawerelden

Nieuw dit jaar was de creatie van werelden rond drie thema's die in deze tijd van verandering de kritische succesfactoren zijn: innovatiekracht, intuïtieve technologie en veilig & robuust.



Innovatiekracht

In de wereld van innovatiekracht toonde Ordina aan hoe een groot bedrijf als Philips door de inzet van digital sales en services verandert en groeit. Maar ook: wat de kracht is van linked data. En: hoe het 'digitale vertrouwen' oprukt en de verdienen modellen van banken, verzekeringsmaatschappijen en tussenpersonen onder druk zet. Zo kan blockchain - de techniek achter de bitcoin - deze sector ingrijpend gaan veranderen. Ordina helpt haar klanten om deze technologieën effectief toe te passen en slaat op deze manier de brug van papier naar digitaal.



Intuïtieve technologie

De wereld van intuïtieve technologie is de wereld waarin allerlei toepassingen ons blikveld verruimen en ons werk en leven vergemakkelijken. Daarbij helpen sensoren, steeds krachtiger draadloze communicatienetwerken voor langere afstanden (LoRa) en apparaten die slim met elkaar zijn verbonden in het internet of things. Langs die weg kan Rotterdam de slimste haven van de wereld worden en kan Schiphol de af- en aanrijdende taxi's veel efficiënter plannen.



Veilig & robuust

De wereld van veilig & robuust maakte duidelijk hoe afhankelijk we zijn geworden van soepel en betrouwbaar draaiende ICT-systemen. Uitval is vaak onacceptabel, dus moet het fundament van het systeem robuust zijn en bestand tegen hacken, voordat een verantwoorde vernieuwingsslag kan worden gemaakt. Vervolgens moet de migratie van data zorgvuldig en stap voor stap gebeuren; als de gang door een wasstraat, waarmee Ordina het vergelijkt. Nieuwe technologie wordt ook ingezet om Nederland veiliger te maken. Zo werkt de Koninklijke Marechaussee nu volledig informatiegestuurd, wat efficiënter is dan toen het korps nog gebiedsgebonden was georganiseerd.



Aandeel- houders

BEURSPLEIN 5

ELSN
11.40

RDS
24.81

SBMO
10.68

TNTE
5.71

5



INFORMATIE OVER HET AANDEEL

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

Beursnotering

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

Aandelenkapitaal

In 2016 zijn in totaal 297.262 aandelen geëmitteerd. Deze emissies hebben betrekking op aandelen gerelateerde beloningen in het kader van de variabele langetermijnbeloning van de leden van de Raad van Bestuur. Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2016 bedraagt circa 93,3 miljoen aandelen. Ultimo 2016 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2016 staat er één prioriteitsaandeel uit. Voor een toelichting op de werking van dit prioriteitsaandeel verwijzen we naar pagina 98 van het hoofdstuk 'Statutaire bepalingen'.

Stemrecht

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

Koersontwikkeling

De koers van het aandeel Ordina is gedurende 2016 met 97,7% gestegen (2015: 15,5% gedaald). De SmallCap Index is met 4,2% gestegen ten opzichte van 31 december 2015. Het volume verhandelde aandelen in 2016 bedroeg gemiddeld 524.495 aandelen per dag (2015: 378.509). De koers van het aandeel Ordina was EUR 2,10 op 31 december 2016 (ultimo 2015: EUR 1,06).

Wet melding zeggenschap

In het kader van de Wet melding zeggenschap in ter beurze genoteerde vennootschappen zijn de volgende meldingen door de vennootschap ontvangen (stand ultimo 2016):

- Aandeelhoudersbelang 15 tot 20%:
Mont Cervin Sàrl;
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 15%:
**Teslin Capital Management (Todlin N.V.),
Lazard Freres Gestion SAS;**
- Aandeelhoudersbelang 3 tot 5%:
**Old Mutual,
Otus Capital Management**

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

Aandelenbezit bestuurders ultimo 2016

Stépan Breedveld: 1.111.110 aandelen.
Annemieke den Otter: 0 aandelen.

Aandelenbezit commissarissen ultimo 2016

Johan van der Werf: 100.000 aandelen.
Jan Niessen: 14.425.967 aandelen.

AVA

Op 26 april 2016 vond de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) plaats. Op 7 december 2016 vond een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) plaats. Voor een overzicht van de besluiten van beide vergaderingen verwijzen we naar de notulen op de website van Ordina.

Dividendbeleid

Het huidige dividendbeleid van Ordina is gericht op een dividend-uitkering van 35% van de nettowinst, onder de volgende voorwaarden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar; ii) een 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 een gezonde balansverhouding en dat 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.

Periodiek worden roadshows georganiseerd in Amsterdam, Londen en Frankfurt.

2 mei 2017	Trading update
2 mei 2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24 augustus 2017	Publicatie halfjaarcijfers 2017
11 oktober 2017	Dag van de Aandeelhouder
<i>(onder voorbehoud)</i>	
2 november 2017	Trading update
15 februari 2018	Publicatie jaarcijfers 2017

Resultaten per aandeel

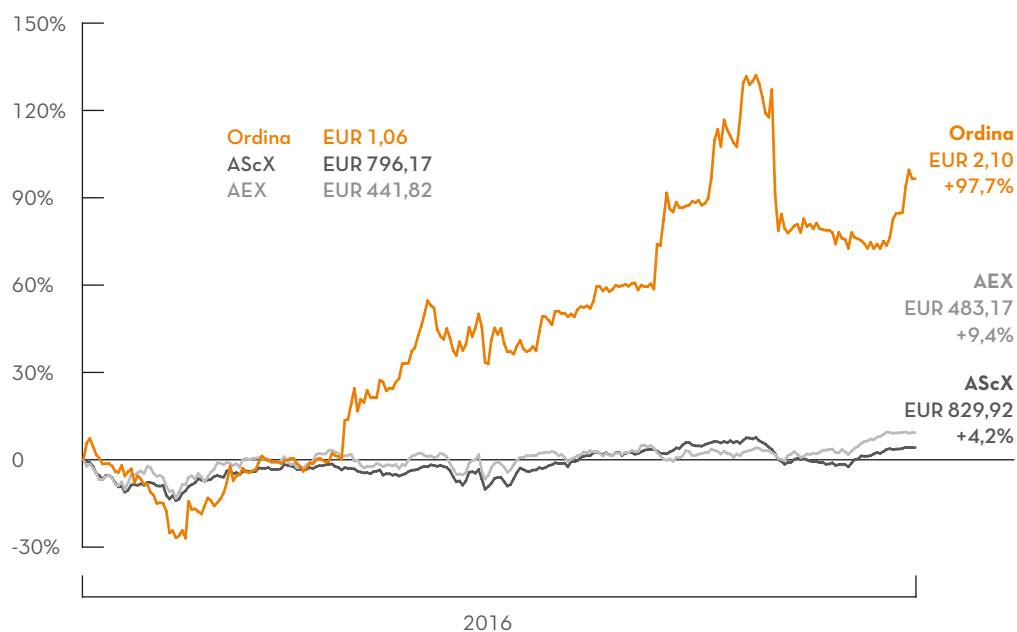
In euro's

Cijfers per aandeel

	2014	2015	2016
Eigen vermogen	1,56	1,53	1,58
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,22	0,03	0,06
Nettoresultaat	0,01	-0,03	0,05
Nettoresultaat na verwatering	0,01	-0,03	0,05

Koersverloop 2016

Verandering in % ten opzichte van 31 december 2015



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

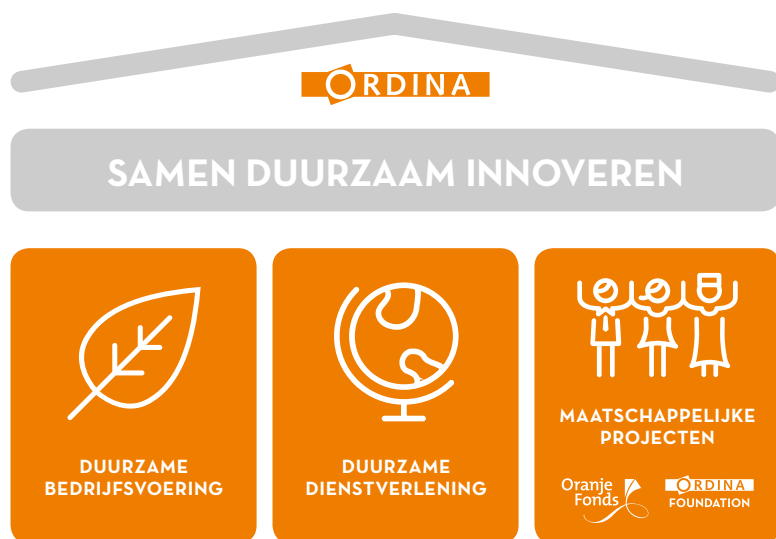


Het duurzaamheidsbeleid staat prominent op de agenda van Ordina en is geborgd bij de Raad van Bestuur. Het omvat drie thema's:

- **Duurzame bedrijfsvoering.** In onze bedrijfsvoering streven we naar een goed evenwicht tussen economische, ecologische en sociale belangen.
- **Duurzame dienstverlening.** In onze dienstverlening werken we samen met onze klanten aan duurzame oplossingen met maatschappelijke relevantie.
- **Maatschappelijke projecten.** Bij onze maatschappelijke projecten zetten we onze expertise in om een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Voor elk van de thema's heeft Ordina een aantal doelen gedefinieerd, zie pagina 64. Hier staat ook aangegeven wat we in het afgelopen jaar hebben gerealiseerd.

In 2016 heeft Ordina tevens de balans opgemaakt van drie jaar duurzaamheidsbeleid. Onder het motto 'Samen Duurzaam Innoveren' presenteerde Ordina in 2013 haar beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de jaren 2014 tot en met 2016. Geconstateerd mag worden dat drie jaar doelgericht werken aan duurzaamheid de nodige vruchten heeft afgeworpen.



Op het gebied van duurzame bedrijfsvoering en maatschappelijke projecten zijn de doelen van Ordina behaald of overtroffen, sommige zelfs ruimschoots. Ook met onze dienstverlening dragen we bij aan de verduurzaming van de samenleving. De resultaten daarvan zijn minder makkelijk meetbaar en afhankelijk van wat we in cocreatie met onze klanten en leveranciers kunnen bereiken.

Ordina blijft met klanten en medewerkers werken aan duurzame oplossingen waarmee we de kwaliteit van leven en de wereld om ons heen daadwerkelijk verbeteren. Ook onze klanten en leveranciers streven bepaalde duurzaamheidsdoelen na, wat betekent dat onze inspanningen op dit vlak effect sorteren over de gehele waardeketen. Sprekend voorbeeld is de energie- en CO₂-besparing die schepen op weg naar de Rotterdamse haven kunnen bereiken door slimmer gebruik te maken van de technologie. Deze besparing overtreft in volume vele malen de besparingen die wij op dit gebied in onze eigen bedrijfsvoering bereiken. Zo zijn er veel voorbeelden van Greening by IT, wat staat voor de cruciale betekenis van ICT om uiteenlopende productieprocessen nauwkeuriger af te stellen en daarmee energie en grondstoffen te besparen.

Voor de periode 2017 tot en met 2020 zal Ordina de beleidsvoor-nemens op het gebied van duurzaamheid opnieuw vaststellen. We willen onze ambities op dit vlak steviger verankeren, onder meer door medewerkers er nadrukkelijker bij te betrekken. We zullen de doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering verder verbijzon-deren, de deelname aan maatschappelijke projecten voortzetten en de inspanningen op het gebied van duurzame dienstverlening zicht-baarder maken. Het blijft de bedoeling om transparant en integraal te rapporteren over onze inspanningen en zo te gaan voldoen aan de hoogste externe eisen op dit gebied. Het nieuwe mvo-/duurzaamheidsbeleid voor de periode 2017-2020 zal na vaststelling te vinden zijn onder het kopje Downloads op de pagina Duurzaamheid op onze website.

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Onder duurzame bedrijfsvoering vallen onze eigen bedrijfspro-cessen. Deze staan uiteraard centraal in het duurzaamheids-beleid van de onderneming. Ordina heeft daarbij specifieke milieu- en HRM-doelen op het oog die we goeddeels op eigen kracht kunnen behalen.

Milieu

Door de CO₂-uitstoot te verlagen en minder brandstof en energie te gebruiken, verduurzaamt Ordina de bedrijfsvoering. Het doel

om gedurende drie jaar een reductie van 2% per jaar te bereiken, is behaald. Een van de ijkpunten daarvoor is de CO₂-Prestatieladder. Ordina heeft daarin niveau 5 behaald, het hoogst haalbare niveau. Met dit alles lopen we voor op onze doelstelling om in het kader van de Meerjarenaafspraken (MJA 3) van de ICT-sector in 2020 20% minder CO₂ uit te stoten dan in 2010. In het kader van het door ons ondertekende convenant CO₂-reductie hebben we ook gewerkt aan een Energie Efficiëntie Plan 2017-2020; de doelstellingen hiervan sporen volledig met het mvo-beleid van Ordina.

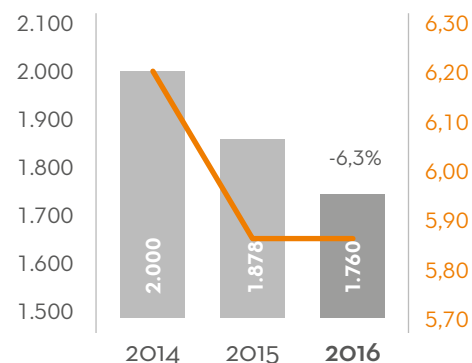
In drie jaar tijd is het besparingsdoel rond de energie per werkplek - zowel voor elektra als gas - ruimschoots behaald. Per jaar treden echter fluctuaties op (met 2015 als dip), vooral veroorzaakt door een verschil in warmtedagen en een ander gebruik van de panden, waarvan een deel werd verhuurd. In de afgelopen drie jaar heeft Ordina meer gebruikgemaakt van groene stroom. Zo wisten we de CO₂-uitstoot die is gekoppeld aan het elektriciteitsgebruik te reduceren naar nul.

Onze medewerkers zijn veel met de auto onderweg. Het verlagen van het brandstofgebruik door onze medewerkers, levert dus een belangrijke bijdrage aan de duurzame bedrijfsvoering. Om het brandstofverbruik structureel te verlagen, hebben we in 2015 een online videotraining geïntroduceerd. Dit zogenaamde Prodrive Learning leert medewerkers om veiliger en zuiniger te rijden. De training werkt in combinatie met een applicatie die medewerkers inzicht geeft in hun verbruik en dit vergelijkt met dat van hun collega's en dat in de markt. Aan het programma kunnen zowel leaserijders als niet-leaserijders en hun familieleden deelnemen.

Het bereiken van dit duurzaamheidsdoel vormt nog wel een grote uitdaging. Met ingang van 2017 heeft de overheid de fiscale prikkels weggenomen om in zeer zuinige niet-elektrische auto's te rijden. Ordina onderzoekt nu de mogelijkheden van andere vormen van mobiliteit en het versneld overstappen op 100%-elektrische auto's.

Brandstof en CO₂ uitstoot per auto

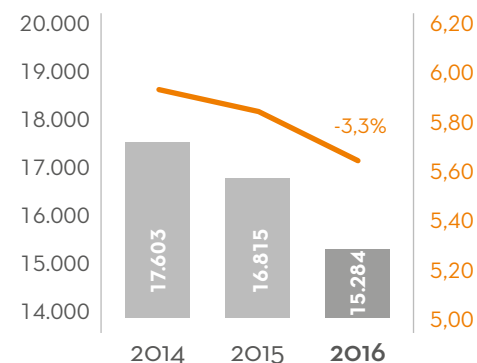
In liters/in ton CO₂



■ Brandstof per auto
— Brandstof - CO₂ per auto

CO₂ uitstoot (in totaal en per FTE)

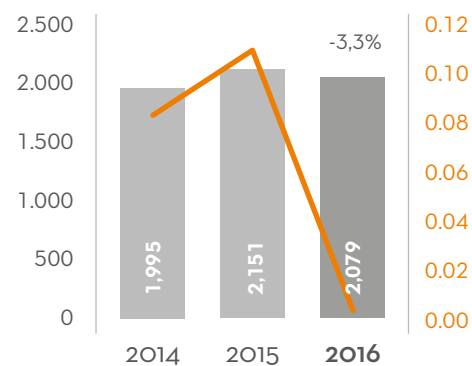
In ton CO₂



■ CO₂ uitstoot
— CO₂ uitstoot per FTE

Energieverbruik elektra per werkplek

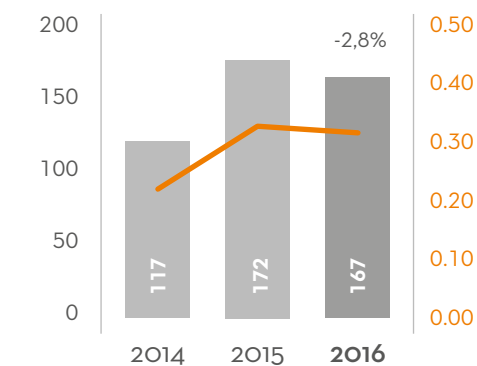
In kWh/CO₂



■ Elektra per werkplek
— Elektra - CO₂ per werkplek

Energieverbruik gas per werkplek

In m³/CO₂



■ Gas per werkplek
— Gas - CO₂ per werkplek



HRM

Bij Ordina vinden we het belangrijk dat de medewerkerspopulatie evenwichtig is samengesteld. Diversiteit zien we als een natuurlijk onderdeel van onze bedrijfscultuur en als een succesfactor bij het bereiken van onze strategische doelen. Ordina wil daarom een 'inclusieve' organisatie zijn.

Een uitgebreide beschrijving van ons HRM-beleid, inclusief diversiteit, is te vinden in de paragraaf 'Onze mensen' in het hoofdstuk 'Over Ordina' in dit jaarverslag en ook verderop in dit hoofdstuk.

DUURZAME DIENSTVERLENING

De duurzame dienstverlening vormt het kloppend hart van ons bedrijf. Met enkele duizenden medewerkers werkt Ordina dag in, dag uit aan duurzame oplossingen 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.

Het spreekt vanzelf dat het effect van die oplossingen als geheel nog meer impact heeft dan het resultaat dat Ordina alleen met de eigen bedrijfsvoering kan bereiken. De buitenwereld is nu eenmaal groter dan de binnenwereld.

Verhalen over wat wij met onze dienstverlening kunnen bereiken, spreken tot de verbeelding. Ordina heeft vele voorbeelden van duurzame dienstverlening die de maatschappij verder helpen. Zo werken we voor een grote internationale haven, waar we met behulp van een tool de beste transportroute voor containers hebben vastgesteld. Dit leidt tot minder CO₂-uitstoot. Ook werken we bijvoorbeeld aan een fraudedetectiesysteem bij een overheidsinstelling om misbruik van publieke middelen te voorkomen.

De resultaten van onze duurzame dienstverlening komen tot stand via innovaties in cocreatie met onze klanten. Ordina heeft samen met een groot aantal klanten op dit vlak veel bereikt, maar het is niet kwantitatief vast te stellen of Ordina het doel van 100% duurzame dienstverlening heeft behaald, zoals vastgelegd in het MVO-beleid voor de jaren 2014 tot en met 2016. Ordina wil de inspanning onverkort handhaven en blijft zoeken naar manieren om dit meetbaar te maken.

Ook de overdracht van kennis en ervaring is en blijft een belangrijke bijdrage van Ordina aan de duurzame samenleving.

MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN

Met haar kennis en kunde levert Ordina een waardevolle bijdrage aan verschillende maatschappelijke projecten. Ordina heeft zich ten doel gesteld om elk jaar drie- tot vijfhonderd uur te besteden aan deze projecten. Het gaat daarbij om concrete, kortdurende maatschappelijke projecten in de Benelux waar wij met onze corebusiness het verschil kunnen maken. Ordina doneert in dit verband dus geen geld, maar zet de kennis en expertise van de medewerkers actief in. Sommige projecten ondersteunen we vanuit ons partnership met het Oranje Fonds, andere initiëren we zelf vanuit de Ordina Foundation.

Naast deze drie- tot vijfhonderd uur levert Ordina nog een vorm van maatschappelijke ondersteuning via de Ordina Innovation Challenge. Dit is een wedstrijd voor innovatieve ideeën met maatschappelijke impact in de Benelux. Als onderdeel van de wedstrijd bieden we de deelnemers een podium voor hun baanbrekende idee en stellen we onze kennis en ons netwerk beschikbaar om de toepassing te realiseren. De winnaars werken samen met Ordina gedurende een jaar verder aan het idee om tot een eerste prototype te komen.

In 2015 is de Innovation Challenge voor het laatst georganiseerd. In 2016 is er 1.179 uur besteed aan de doorontwikkeling van de winnaars van de Innovation Challenge uit 2015. Ordina doet dit alles vanuit maatschappelijke betrokkenheid en verwacht geen return on investment, al is dit rendement er soms wel degelijk. Zo hebben we de Applause-tool die we voor de Bart de Graaff Foundation hebben gecreëerd, inmiddels volledig doorontwikkeld tot een sterke propositie die breder toepasbaar is.

Oranje Fonds

Het Oranje Fonds is het grootste nationale fonds op sociaal gebied. Jaarlijks steunt het fonds ruim zeventienduizend sociale initiatieven in Nederland en het Caribisch deel van ons Koninkrijk. Het Oranje Fonds kiest de maatschappelijke organisaties uit waar Ordina veel impact kan maken. Vervolgens vraagt Ordina aan medewerkers met de juiste specialistische kennis om hierin tijd te investeren. Veelal gebeurt dat in teamverband.

Ordina Foundation

Via de Ordina Foundation geeft Ordina haar eigen medewerkers de kans om concrete, kortdurende projecten te steunen met hun specifieke expertise en zo hun bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Onze medewerkers dragen de ideeën voor deze projecten veelal zelf aan.

Ordina Innovation Challenge

Bij de Ordina Innovation Challenge van 2015 werd een medische toepassing - de robotische M-Brace van Adjuvo Motion - door de vakjury uitgeroepen tot winnaar. De publieksprijs ging naar een slim kantoorhuisvestingsconcept: Building Intelligence van Lone Rooftop. Ordina heeft beide winnaars in 2016 ondersteund bij de verdere ontwikkeling van hun concept.

MATERIALITEITSMATRIX

In 2015 heeft Ordina een materialiteitsmatrix opgesteld, die inzicht geeft in het belang van (duurzaamheids-) thema's voor de onderneming en onze stakeholders. We richten ons op de drie belangrijkste thema's volgens onze stakeholders. Dit zijn klimaatverandering, technologische ontwikkeling en vertrouwen in de ICT-branche. Deze thema's zijn ofwel in ons MVO beleid verankerd dan wel in onze strategische doelen en ons integriteitsbeleid.

De jaarlijkse Stakeholdersdialoog wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht. De materialiteitsmatrix en waardeketen van Ordina plus een toelichting daarop is te vinden op onze website onder het kopje Downloads op de pagina Duurzaamheid.

MVO-RESULTATEN 2016

Doelstellingen (meerjaren) en resultaten 2016

	2014	2015	2016	2016 realisatie	2017
Duurzame bedrijfsvoering					
<i>Milieudoelstellingen</i>					
Energiereductie per werkplek voor elektra (in kWh) en voor gas (in m ²)	2,0%	2,0%	2,0%	Reductie elektra 3,3% Reductie gas 2,8%	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020
Brandstofreductie (in liters) en CO ₂ -uitstoot per auto	Berijdersprogramma	2,0%	2,0%	Reductie 6,3%	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020
CO ₂ -reductie per FTE	ISO certificering behaald	2,0%	2,0%	Reductie 3,3%	2,0%
	Niveau 3 en 5 CO ₂ -prestatieladder behaald	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
<i>HRM-doelstellingen</i>					
Diversiteit (in brede zin)	Geen expliciete doelstellingen	Nulmeting	Inclusieve werkgever	Score MBO-vragen 7,1 en 6,9	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020
Duurzame 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	Zie toelichting op de resultaten	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020
Maatschappelijke projecten					
Oranje Fonds Ordina Foundation	nvt 80 uur	300 – 500 uur per jaar	300 – 500 uur per jaar	456 uur	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020
Innovation Challenge		2 prijswinnaars: circa 500 uur per winnaar	2 prijswinnaars: circa 500 uur per jaar per winnaar	1.179 uur	nog nader vast te stellen in het duurzaamheidsbeleid 2017-2020

In de begrippenlijst op pagina 175 worden de doelstellingen en wijze van meten nader toegelicht.

Hieronder zullen we een toelichting geven op de resultaten 2016.

Milieu

Het doel om de CO₂-uitstoot met 2% te verlagen en ook het brandstof-, elektriciteits- en gasgebruik ieder met 2% te verlagen, is in 2016 gehaald. Per werkplek daalde het elektraverbruik in 2016 met 3,3% ten opzichte van 2015, het gasverbruik per werkplek daalde met 2,8% ten opzichte van vorig jaar. De training prodrive learning heeft ook in 2016 effect gesorteerd en mede bijgedragen aan brandstofreductie. In 2016 heeft Ordina een reductie per auto van 6,3% gerealiseerd. Ordina heeft in 2016 een CO₂-reductie behaald van 3,3% per fte, met name door de daling van het aantal liters brandstof per auto.

HRM

De mate waarin onze medewerkers Ordina zien als een inclusieve organisatie is in 2016 gemeten in het medewerkerbetrokkenheids-onderzoek. De medewerkers kregen twee vragen: of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie. Deze vragen op groepsniveau werden respectievelijk beoordeeld met een 7,1 en een 6,9 (in 2015: 6,9 resp. 6,6). In Nederland beoordeelden onze medewerkers deze vragen met een 7,0 en 6,6 (in 2015: 6,9 en 6,4) en in België met een 7,3 en een 7,6 (in 2015: 7,0 en 7,1). Daarmee verbeteren we en is ons doel om een gemiddelde van minimaal 7 in de HRM-sfeer te scoren, in 2016 gedeeltelijk behaald.

Duurzame dienstverlening

De ambitie die Ordina op het gebied van duurzame dienstverlening heeft getoond, komt zeker tot uiting in resultaten die in 2016 in cocreatie met klanten in de samenleving zijn bereikt. Enkele voorbeelden van resultaten die langs deze weg bij klanten zijn bereikt, worden apart in dit jaarverslag belicht. Het is echter kwantitatief moeilijk vast te stellen of Ordina aan deze doelstelling heeft voldaan zoals vastgelegd in het MVO-beleid voor de jaren 2014 tot en met 2016.

Om kennis en ervaring over te dragen in de samenleving organiseert Ordina kennissessies en innovatie-events waar deelnemers worden opgeleid en gestimuleerd om samen tot nieuwe innovatieve oplossingen te komen. In 2016 zijn daar enkele duizenden deelnemers bij betrokken geweest, inclusief studenten van verschillende hogescholen en universiteiten.

Maatschappelijke projecten

Het totaal aantal uren dat Ordina in 2016 heeft besteed aan maatschappelijke projecten in het kader van het Oranje Fonds en de Ordina Foundation komt met 23 uur respectievelijk 433 uur uit binnen de doelstelling van 300–500 uur voor de doelen tezamen. Daarnaast is 1.179 uur besteed aan de begeleiding van de winnaars van de Ordina Innovation Challenge 2015: M-Brace en Building Intelligence.

Nederlands Dans Theater (NDT) en ICT

ICT-issues in kaart gebracht en verbeterd



Het Nederlands Dans Theater (NDT) maakt vanuit de thuisbasis in Den Haag hedendaagse dans waar wereldwijd jaarlijks tienduizenden mensen van genieten. Minder zichtbaar is dat aan die prachtige dansvoorstellingen heel wat ICT-verkeer voorafgaat. De NDT-medewerkers moeten er op kunnen rekenen dat dit verkeer soepel verloopt, maar dit was de laatste tijd niet het geval.

Haperende verbinding

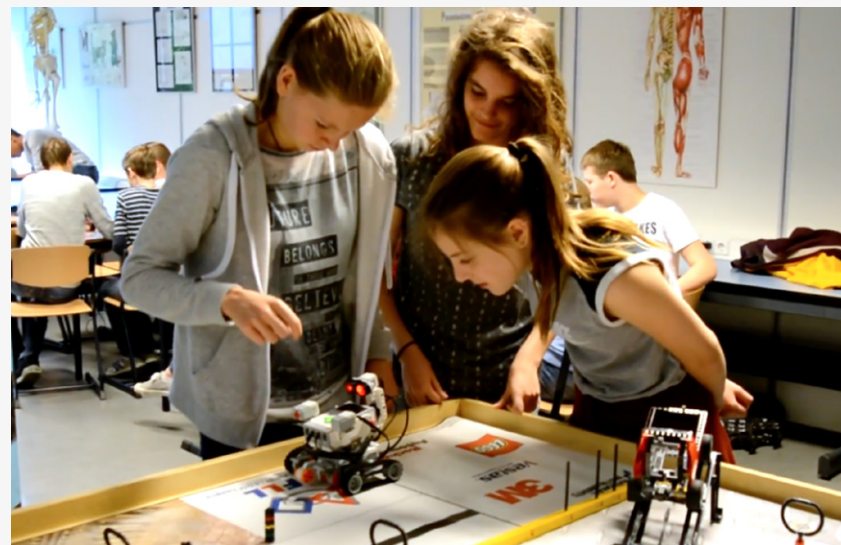
Met de bouw van een volledig nieuw danstheater aan het Spui in het vooruitzicht, maakt het NDT nog steeds gebruik van het kantoor naast de bouwput en van de server bij het Zuiderstrandtheater in Scheveningen. De ICT-verbindingen haperden sindsdien nogal eens. Vanuit de Ordina Foundation heeft businessconsultant Robbert Kraakman het NDT in 2016 geholpen om hinderlijke ICT-issues in kaart te brengen en de meeste ook op te lossen. Kraakman: “Het NDT gebruikt de server bij het Zuiderstrandtheater om kantoorapplicaties op te draaien, bijvoorbeeld AutoCAD en Microsoft Office. De terminals op kantoor staan via een glasvezelkabel in verbinding met deze server. In theorie kan deze opstelling prima werken, in de praktijk was dit niet het geval; op beide locaties zijn graafwerkzaamheden verricht, waardoor de kabel is beschadigd. Er is ook geen terugvaloptie, bijvoorbeeld via de cloud. Het kantoor draait volledig op deze verbinding.”

Meeste problemen verholpen

Kraakman ontdekte dat er ook iets schortte aan de verbinding met de internet-provider. Na zijn speurwerk zijn de meeste problemen de wereld uit. Een 100% garantie kan hij niet geven: “Als een graafmachine een kabel stuk trekt, hef ook ik de handen ten hemel. Maar alles wat ik kon verhelpen, heb ik gedaan. Daarbij heb ik het NDT geadviseerd om zich nog meer bewust te zijn van het belang van de ICT.”

Ordina in gesprek met leerlingen Anna van Rijn College over hun toekomst

Toekomstige generatie duikt in de wereld van de techniek



Leerlingen van middelbare scholen staan in hun derde en vierde leerjaar voor cruciale keuzes: met welk profiel en vakkenpakket gaan zij hun toekomst tegemoet? Eigenlijk is zo'n keuze onmogelijk, leerlingen hebben immers nog geen idee welke deuren ze openen en welke wegen ze afsluiten.

Hulp en demonstratie

Ordina gaat een paar keer per jaar naar het Anna van Rijn College in Nieuwegein om de leerlingen te helpen bij hun keuze. We gaan met ze in gesprek over ons vak en de diversiteit daarvan. Ook begeleiden onze medewerkers de leerlingen bij hands-on-opdrachten en demonstreren ze technische innovaties. Ordina doet dit als maatschappelijk project vanuit de Ordina Foundation. De jonge whizzkids in de klas vallen daarbij natuurlijk onmiddellijk op, maar de meeste leerlingen blijken nog onvoldoende voorbereid op het maken van hun profielkeuze.

Technologie-experience

Hoe zo'n dag op het college eruitziet? Na de gastles door een van onze collega's over het belang van IT voor de samenleving, kunnen de leerlingen zich uitleven in een roboticaworkshop van de TU Delft. Aan het eind van dag verzorgt de afdeling Smart van Ordina een technologie-experience met HoloLens en VR-cardboards, terwijl parallel een handvol collega's in speeddates met kleine groepjes leerlingen in gesprek raakt over hun achtergrond, drijfveren en visie op het IT-vakgebied.

Rode Kruis: grenzen in kaart

Ordina presenteert oplossing voor data service

Bij een ramp waar ook ter wereld moet het Rode Kruis snel in actie komen om humanitaire hulp te verlenen. Helaas is het de hulpverleners lang niet altijd duidelijk wat ze op de plek des onheils kunnen verwachten en welke autoriteit daar verantwoordelijk is. Er gaat kostbare tijd verloren om dat uit te zoeken. Om de hulpverlening te kunnen versnellen, heeft het Nederlandse Rode Kruis voorgesteld om dergelijke informatie voor alle gebieden in de wereld te ontsluiten.

Nauwkeurig en actueel

Eerste vereiste is dat alle bestuurlijke grenzen (gemeenten, buurten) eenvoudig beschikbaar zijn, maar ook nauwkeurig en actueel. Dat is geen geringe opgave en Ordina heeft dan ook aangeboden om te onderzoeken wat erbij komt kijken om dit plaatje compleet te krijgen. In het kader van de Ordina Foundation ging managementconsultant Henk Zwaan daar in 2016 mee aan de slag. Zwaan: "Dit is niet zozeer een technische uitdaging. Via GIS-toepassingen en satellietnavigatie kun je betrekkelijk eenvoudig allerlei kaartinformatie naar voren toveren. Het probleem is om de juiste onderliggende informatie te vinden. Die is vaak niet betrouwbaar of niet up-to-date."



Oplossingsrichting

Via deskresearch en Skype-interviews met experts over de hele wereld heeft Zwaan de oplossingsrichting gevonden en onlangs aan het Rode Kruis gepresenteerd. Het idee is om een specifieke humanitarian boundaries dataservice in het leven te roepen die gebruikmaakt van een krachtige opensource-oplossing als Open Street Map, verrijkt met andere betrouwbare bronnen. Zwaan: "De volgende opgave voor het Rode Kruis is om hiervoor de juiste subsidiebronnen te vinden, maar de basis is gelegd en daar zijn ze erg blij mee."

STAKEHOLDERSDIALOOG

Sinds 2010 organiseert Ordina een jaarlijkse dialoogsessie om de dilemma's, uitdagingen en mogelijkheden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen ter discussie te stellen en hierover in gesprek te gaan met stakeholders. Ook in november 2016 werd het duurzaamheidsbeleid weer breed gedeeld. Klanten uit de financiële en industriële sector waren aanwezig en leveranciers - waaronder een leasemaatschappij - maatschappelijke organisaties, adviseurs en belangenorganisaties, zoals MVO Nederland. Namens Ordina waren de CFO, de directeur Vastgoed & Inkoop, de programma-manager MVO en diverse consultants aanwezig.

In 2015 was de Stakeholdersdialoog gericht op Ordina's materialiteitsmatrix. Hiermee maken we de impact van de onderneming op de maatschappij inzichtelijk aan de hand van MVO-kernthema's: mensenrechten, arbeid, milieu, eerlijk zaken doen, consumenten-aangelegenheden, gemeenschap en enkele Ordina-specifieke onderwerpen. We richten ons op de thema's uit de materialiteitsmatrix waar we de meeste impact kunnen maken en we nemen de verantwoordelijkheid om daadwerkelijk het verschil te maken. Tijdens de Stakeholdersdialoog van 2016 is een verdiepingsslag gemaakt door te discussiëren over de thema's: inclusiviteit en duurzame mobiliteit.

Inclusiviteit

Ordina levert graag haar bijdrage aan de inclusieve samenleving. Vier jaar geleden constateerden we dat er relatief weinig vrouwen leidinggevende functies bekleedden bij Ordina; die achterstand is inmiddels ingelopen. De uitdaging van dit moment is te voldoen aan de vraag om ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te krijgen en in te zetten bij onze klanten. De dienstverlening van Ordina vindt vooral plaats bij klanten. Mede gezien het tekort aan ICT'ers verwachten we niettemin dat het aanboren van talent in deze categorie - hoe lastig dit ook kan zijn - zinvol is. Daarnaast outsourcen we een deel van ons facilitair werk. We vinden het belangrijk dat leveranciers waarmee wij werken aandacht besteden aan inclusiviteit.

De uitkomst van de middag was dat Ordina met gericht beleid de kansen goed zou kunnen benutten. De begeleiding van deze mensen door Ordina is daarbij niet het probleem; het betrekken van de klant bij het inzetten van deze medewerkers wordt gezien als de voorname uitdaging. We verwachten dat de slaagkans van projecten met een teamgerichte inzet het grootst is. Verder wordt niet verwacht dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt gemakkelijk zelf bij een ICT-bedrijf als Ordina aankloppen. Tijdens de dialoog zijn diverse suggesties besproken voor hoe Ordina deze groepen zelf kan benaderen.

Duurzame mobiliteit

Ordina werkt sinds 2010 gestructureerd aan het reduceren van de CO₂-uitstoot. De mobiliteit van de medewerkers is verantwoordelijk voor verreweg het grootste deel van de CO₂-emissies. Ordina maakt daarom gebruik van een zeer zuinig wagenpark. In Nederland bestaat 86% van het wagenpark uit auto's in de categorie A of B en in België/Luxemburg is het aandeel van de meest groene categorie auto's gestegen van 42% naar 49%. Om de beoogde CO₂-reductie ook in de toekomst te kunnen blijven realiseren zijn daarom nieuwe en ingrijpendere maatregelen nodig op het vlak van mobiliteit.

De stakeholders deden tal van suggesties voor verdere verbetering. Wat helpt, is dat de nieuwste 100% elektrische auto's voldoende actieradius hebben. Ook genoemd zijn: zuiniger rijden, andere vervoersmodaliteiten stimuleren, zoals reizen met de NS-Business Card en slimmer werken en reizen. Ordina kan volgens de aanwezigen het gedrag van medewerkers zowel beïnvloeden via het arbeidsvoorwaardenpakket als door het belonen van gewenst gedrag. Vaker thuiswerken zal wel altijd in goed overleg met klanten moeten worden geregeld. Niet alle maatregelen kunnen even snel worden gerealiseerd. Ordina moet daarom kleine experimenten en maatregelen die snel kunnen worden ingevoerd, niet schuwen. In dit verband is geopperd om een fors deel van de beschikbare parkeerplaatsen te reserveren voor 100% elektrische auto's. Ordina zal creatief blijven zoeken naar manieren hoe medewerkers brandstof en CO₂-uitstoot kunnen besparen.



Unieke kwaliteiten benutten

Het nastreven van beide duurzaamheidsdoelen zal niet altijd even eenvoudig zijn, maar de kansen mogen volgens de aanwezige stakeholders niet worden onderschat. Zo is Ordina van nature al goed in samenwerking en cocreatie met klanten en kan wat dit betreft de tijdgeest aangrijpen: ook klanten hebben duurzaamheidsdoelen en zullen begrip hebben voor het streven van Ordina. Ten slotte werd geopperd om liever te focussen op veel kleine stappen vooruit - zo nodig met experimenten - dan één groot duurzaamheidstraject op te starten.

Na afloop vond een evaluatie plaats om toekomstige stakeholders-dialogen te verbeteren. De deelnemers werd gevraagd om positieve punten en verbeterpunten aan te dragen. Als positief werden benoemd: de gekozen onderwerpen van de dialoogrondes, het actief weten te participeren van deelnemers en de rol die de dagvoorzitter daarin nam. Daarnaast was men tevreden over de organisatie van de middag en de aanwezigheid van diverse Ordina-medewerkers. Als verbeterpunt voor toekomstige stakeholders-dialogen werd aangedragen om de te bespreken materie vooraf duidelijker te delen, zodat een ieder zich inhoudelijk kan inlezen. Daarnaast werd nog onvoldoende belicht wat Ordina uniek maakt en hoe dat zich kan vertalen in haar duurzaamheidsdoelstellingen.

CERTIFICeringen

CO₂-Prestatieladder

Ordina behaalde in Nederland in 2016 opnieuw niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder. Dit is het hoogst haalbare niveau. Voor de CO₂-Prestatieladder was dit een hercertificering volgens nieuwe normen die neergelegd zijn in het Handboek CO₂-Prestatieladder versie 3.0 van 10 juni 2015 (SKAO). Het doel van dit handboek is onveranderd gebleven: - via inzicht, transparantie en participatie tot CO₂-reductie te komen in de eigen organisatie en de keten waarin de organisatie actief is. In samenwerking met brancheorganisaties, marktpartijen en overheden zijn de eisen van het nieuwe handboek meer in lijn gebracht met andere bestaande eisen en kaders. De

nadruk ligt nu op het managementsysteem en focus op continue verbetering. Deze elementen sluiten goed aan bij de aanpak en opzet van Ordina waar al wordt gewerkt met een geïntegreerd managementsysteem.

ISO

Ordina is ISO-gecertificeerd. In februari 2016 is Ordina geaudit voor hercertificering op de gewijzigde normen ISO 9001, 2015 voor kwaliteit en ISO 14001, 2015 voor milieu. Bij deze nieuwe normen speelt ook de context van de organisatie een belangrijke rol: wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de organisatie? Wat speelt er in de branche? Hoe wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van de stakeholders? Ook de integrale, risicogerichte aanpak krijgt meer aandacht.

De ontwikkeling van de ISO-norm is gericht op verdere integratie met de business. Ordina heeft die trend al ingezet en geeft daarmee al gestructureerd invulling aan de nieuwe eisen. Overgang naar de 2015-versie van deze normering is dan ook probleemloos verlopen. In de audit van februari 2016 zijn audits ISO 27001, 2013 en NEN 7510, 2001 voor beheer en ISO 27001, 2013 voor ITX meteen meegenomen. Hiermee is ook een efficiëncyslag bereikt op de auditdruk voor de organisatie.

FIRA en EcoVadis

Het FIRA Rating System is het platform waarop organisaties hun duurzaamheidsprestaties transparant en bespreekbaar maken. Ordina steeg in 2015 van niveau brons naar niveau zilver en heeft die laatste kwalificatie in 2016 weten te behouden.

EcoVadis is een onafhankelijk platform dat bedrijven beoordeelt aan de hand van beleid, initiatieven en resultaten op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden en eerlijke handelspraktijken. Ordina België heeft in 2016 niveau goud behaald.

Risico's



RISICOMANAGEMENT

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



Het risicomanagement van Ordina onderkent strategische, financiële, operationele en compliancerisico's. Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van onze businessplanning en reviewcyclus. Tweemaal per jaar wordt er een bottom-up risicoassessment vanuit Nederland en België/Luxemburg uitgevoerd. Tegelijkertijd doet het management ook een top-down risicoassessment. Alle relevante risico's worden beoordeeld op kans en impact volgens een vast stramien en op basis daarvan gewogen. De bevindingen nemen we in de reguliere rapportages op. Die worden vervolgens besproken tijdens de periodieke reviews, in het Executive Committee en met de Raad van Commissarissen.

Aan de hand van de beoordeling op kans en impact is ook bepaald wat de risicoacceptatie is. Redenen om risico's als onacceptabel te kwalificeren, kunnen 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

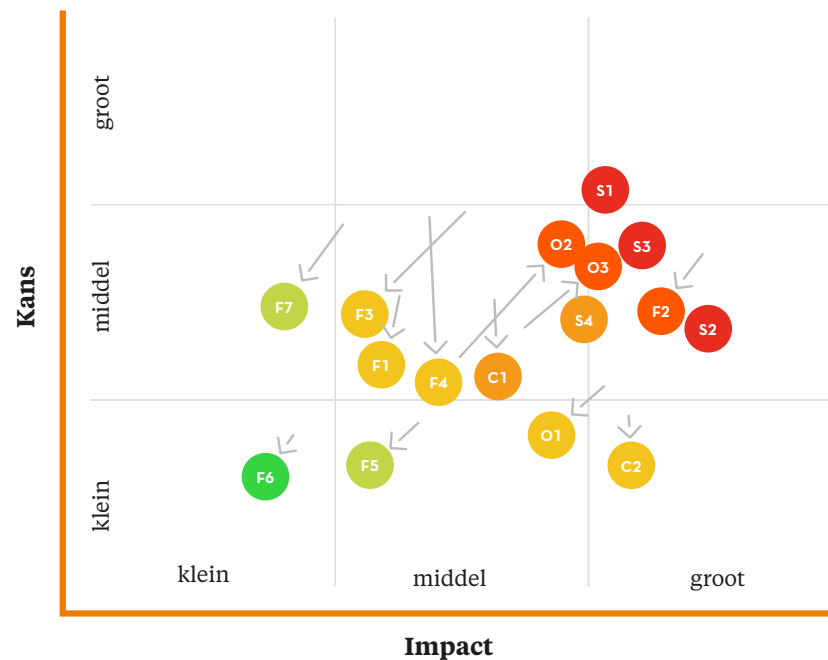
Daarnaast hebben we, mede op basis van de beïnvloedingsmogelijkheden en de ontwikkelingen per risico een ambitie bepaald. Hierbij is ook gekeken naar de eventuele kansen die een risico met zich meebrengt, waardoor het volledig mitigeren van het risico niet altijd wenselijk is. De maatregelen hebben tot doel om de risico's te bewegen in de richting van die ambitie. Afhankelijk van het risico en de ontwikkelingen in de markt varieert het tempo waarin dit wordt gerealiseerd.

De risico's die we in dit jaarverslag noemen, zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering.

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



Actuele beoordeling (ultimo 2016)

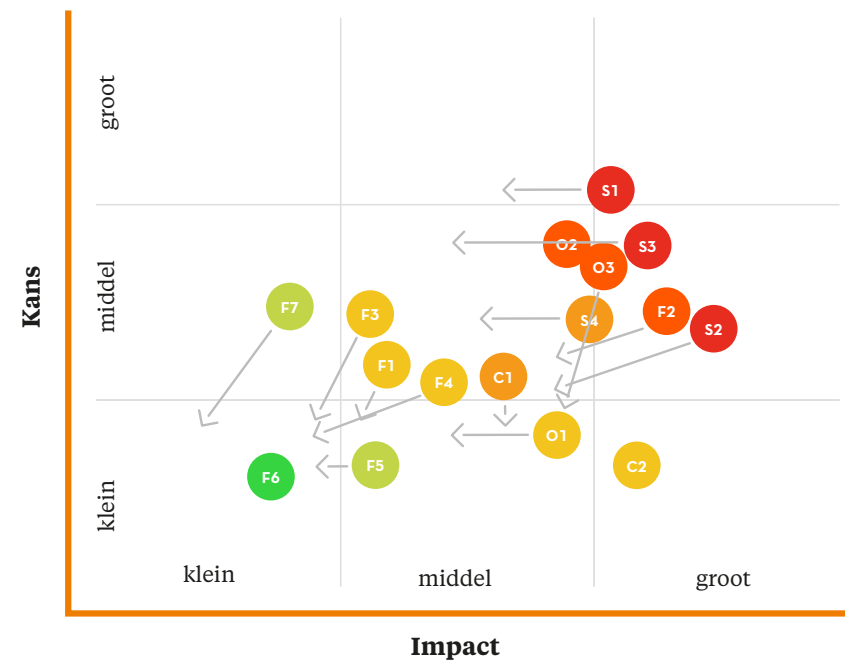


- Het bolletje zelf geeft de actuele positie aan.
- De pijl geeft de ontwikkeling afgelopen jaar weer.

LEGENDA

- S1 Conjunctuurgevoeligheid
- S2 Relatieve schaal Ordina
- S3 Gevolgen van terreur dreiging of – daden (nieuw)
- S4 Opkomst kleine, gespecialiseerde bedrijven (nieuw)
- F1 Liquiditeitsrisico
- F2 Druk op consultancytarieven
- F3 Kredietrisico
- F4 Afwaardering goodwill
- F5 Waardering onderhanden projecten
- F6 Buitenlandse vestigingen
- F7 Waardering belastinglatentie
- O1 Toenemend risicoprofiel klantprojecten
- O2 Schaarste op de arbeidsmarkt
- O3 Data security en -wetgeving
- C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
- C2 Risico op reputatieschade

Ambitie (meerjarig)



- Het bolletje zelf geeft de actuele positie aan.
- De pijl geeft de richting van onze ambitie weer.

In de heatmap hierboven staan aan de linkerkant de risico's, gepositioneerd zoals we ze per jaareinde beoordelen, inclusief de beweging ten opzichte van het voorgaande jaar. Aan de rechterkant geeft de richting van de pijl onze ambitie voor de risico's aan. Daarna beschrijven we per risico deze ambitie, de ontwikkelingen in het afgelopen jaar en 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, waaronder rendementsverbetering, groei en hoogwaardige dienstverlening. De belangrijkste strategische risico's lichten we hieronder toe.

Conjunctuurgevoeligheid (S1)

Schommelingen in de economische conjunctuur door bijvoorbeeld een instabiele (geo)politieke situatie in combinatie met een relatief vaste kostenstructuur hebben direct effect op ons resultaat.

Ontwikkeling: door de genomen maatregelen hebben we verdere toename van dit risico weten te stoppen. Vanwege het uitblijven van omzetgroei is het echter niet gelukt om de impact te laten dalen.

Maatregel: de centrale positionering van onze salesorganisatie, gecombineerd met de focus op innovatieve thema's en duurzame samenwerking, stelt ons in staat om onze klantrelaties te onderhouden en te versterken. Aanvullend sturen we op een beheersbare kostenstructuur, een flexibele inhuurschil en een verhoging van de omzet uit langlopende contracten. Daarnaast is er omzetspreiding over de verschillende markten (overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg).

Ambitie: onze maatregelen hebben tot doel om de impact van dit risico te verlagen tot in het middengebied van de schaal. Een beweging tot een kleine impact en/of kleine kans achten we niet haalbaar en het mitigeren van dit risico tot klein vinden we niet gewenst, omdat onze dienstverlening conjunctuurgevoelig van aard is, wat ook commerciële kansen biedt.

Relatieve schaal Ordina (S2)

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. Aan de andere kant is er snel sprake van afhankelijkheid van een specifieke klant als de omzet bij die klant toeneemt.

Ontwikkeling: dit risico is ongewijzigd vanwege het uitblijven van omzetgroei.

Maatregel: we zetten in op groei in al onze markten en focussen ons daarbij op klanten die passen bij het profiel van Ordina. Daarnaast streven we naar meer omzet uit langlopende contracten.

Ambitie: we streven ernaar om zowel de impact van als de kans op dit risico te verkleinen, zodat dit risico in de middencategorie voor zowel kans als impact valt. De focus op onze key accounts heeft tot gevolg dat we een lichte afhankelijkheid acceptabel vinden.

Gevolgen van terreurdreiging of -daden (S3)

Als gevolg van terreurdreiging of -daden is het mogelijk dat er beperkingen worden opgelegd aan reizen, dat specifieke locaties voor langere duur onbereikbaar zijn of dat de operatie van klanten tijdelijk wordt stilgelegd. Dit heeft direct implicaties voor onze dienstverlening.

Ontwikkeling: dit is een nieuw risico. Afgelopen jaar hebben we de effecten hiervan meegemaakt na de aanslagen in Brussel.

Maatregel: we streven naar maximale flexibiliteit en locatieonafhankelijkheid in ons werk. Dit geldt niet alleen voor onze eigen infrastructuur, maar we proberen hier proactief met onze klanten over afspraken over te maken.

Ambitie: helaas kunnen wij de kans op dit risico niet beïnvloeden, maar we streven ernaar om de impact aanzienlijk te verlagen, waarbij we het middengebied van de schaal realistisch achten.

Opkomst kleine, gespecialiseerde bedrijven (S4)

We zien in toenemende mate kleine, gespecialiseerde bedrijven opkomen, zowel als concurrent van onze dienstverlening als op de arbeidsmarkt. Reden hiervoor is de teruglopende vraag naar allesomvattende projecten en klanten die vragen om gerichte deeloplossingen. Daarnaast doen deze bedrijven er veel aan om voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Ontwikkeling: dit is een nieuw risico dat zich, mede door de herstellende economie, het afgelopen jaar merkbaar heeft gemanifesteerd.

Maatregel: we werken aan een aanscherping van onze marktpositionering, waardoor het klanten duidelijker wordt waar wij voor staan en waarom we een aantrekkelijke omgeving kunnen bieden aan bestaande en toekomstige werknemers.

Ambitie: we streven ernaar om de impact van dit risico te verlagen tot in het middengebied van de schaal. Wij verwachten dat zowel de kans als de impact niet naar klein zal kunnen afnemen: we opereren in een concurrerende markt, waardoor dit risico ook commerciële kansen met zich meebrengt.

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 om fiscale risico's. De belangrijkste financiële risico's worden hieronder besproken.

Liquiditeitsrisico (F1)

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

Ontwikkeling: de kans op dit risico is afgenomen, zowel door de aantrekkende economie als door de maatregelen die we hebben genomen, waaronder het verlengen van de financiering met één jaar tegen gelijkblijvende condities tot mei 2019.

Maatregel: door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kosten streven we naar een positief cashsaldo. We blijven continu het werkkapitaal intensief monitoren en daar waar mogelijk nemen we optimalisatiemaatregelen om onze liquiditeit verder te verbeteren.

Ambitie: onze inspanningen hebben tot doel om zowel de kans op als de impact van dit risico te verkleinen. Het risico gaat daardoor qua kans naar klein en qua impact naar middel.

Druk op consultancytarieven (F2)

De tarieven voor professional services van commoditydienstverlening kunnen steeds verder onder druk komen te staan door zzp'ers en brokers.

Ontwikkeling: het afgelopen jaar zijn ons diverse mantelovereenkomsten gegund. Hierdoor is onze afhankelijkheid van brokers teruggebracht en is er tevens (binnen kaders) ruimte ontstaan voor intensiever klantcontact. Daarnaast hebben de veranderingen rondom de Wet DBA veel opdrachtgevers terughoudend gemaakt bij het inzetten van zzp'ers.

Maatregel: we zetten 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 richten we ons op innovatie om duidelijk identificeerbare meerwaarde te bieden ten opzichte van het leveren van capaciteit.

Ambitie: we streven ernaar om zowel de kans op als de impact van dit risico te verkleinen naar het midden. We achten dit ambitieniveau acceptabel, omdat de tarieven een substantieel onderdeel van ons verdienmodel zijn en zowel risico's als kansen met zich meebrengen.

Kredietrisico (F3)

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

Ontwikkeling: het effect van onze maatregelen is het afgelopen jaar versterkt door de aantrekkende economie. Hierdoor is dit risico zowel qua kans als impact gedaald.

Maatregel: we rapporteren intern periodiek over betaalgedrag van en de uitstaande facturen aan (kwetsbare) partners in de keten. De kredietwaardigheid van partners wordt periodiek beoordeeld, waarbij strikte limieten worden gehanteerd.

Ambitie: onze inspanningen hebben tot doel om de kans en de impact van dit risico te verlagen, waardoor zowel de kans als de impact klein zijn.

Afwaardering goodwill (F4)

Marktomstandigheden en toekomstverwachtingen maken afwaardering van de goodwill van acquisities mogelijk noodzakelijk.

Ontwikkeling: de kans op optreden van dit risico is verlaagd omdat de resultaten verbeterd zijn.

Maatregel: we blijven bewust letten op onze kostenstructuur. Om ons rendement verder te verbeteren, zetten we tevens in op groei in al onze markten. Hiermee reduceren we de kans op afwaardering van goodwill. Zie voor meer informatie toelichting 7.6 van de jaarrekening op pagina 128.

Ambitie: we streven ernaar om zowel de kans op als de impact van dit risico verder te verlagen naar klein.

Waardering onderhanden projecten (F5)

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

Ontwikkeling: door de maatregelen die we hebben getroffen en het afgenomen aantal grote projecten is zowel de kans op als de impact van dit risico het afgelopen jaar licht gedaald.

Maatregel: Ordina kent een strak ritme voor de interne verantwoording van onze resultaatverplichtingen, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de betrouwbaarheid van begrotingen en planningen. De waardering van lopende projecten is een belangrijk onderdeel van ons maandafsluitingsproces en de belangrijkste en meest risicovolle projecten bespreken we tijdens de periodieke reviews.

Ambitie: ons doel is de potentiële impact van dit risico te verlagen naar klein.

Buitenlandse vestigingen (F6)

Onze vestigingen in België/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.

Ontwikkeling: dankzij de genomen maatregelen is dit risico het afgelopen jaar weer licht gedaald, zowel qua kans als impact.

Maatregel: de buitenlandse vestigingen vallen onder de divisie België/Luxemburg. Deze divisie wordt aangestuurd in lijn met de divisie Nederland. De directie België/Luxemburg heeft zitting in het Executive Committee, waardoor betrokkenheid bij de onderneming is geborgd. De functionele aansturing van de financiële functie van België/Luxemburg vindt centraal plaats. In 2017 zal de huidige directeur van België/Luxemburg de CEO van de groep opvolgen waardoor de betrokkenheid nog groter wordt.

Ambitie: dit risico zit op ons ambitieniveau.

Waardering belastinglatentie (F7)

Ultimo 2016 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 34,3 miljoen. In het kader van compensabele verliezen is een latente belastingvordering opgenomen van EUR 8,1 miljoen. Het risico bestaat dat deze verliezen niet tijdig genoeg kunnen worden gecompenseerd, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd.

Ontwikkeling: door onze maatregelen is dit risico zowel in kans als impact afgenomen.

Maatregel: in het tweede halfjaar van 2016 hebben we maatregelen genomen die hebben geleid tot verliesverjonging. Dit heeft het risico op afwaardering van de latente belastingvordering sterk verlaagd. Daarnaast draagt ons structureel lager kostenniveau bij aan winstherstel. Zie voor meer informatie toelichting 10 van de jaarrekening op pagina 133.

Ambitie: ons doel is dit risico zowel in kans als impact te verminderen tot klein.

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.

Toenemend risicoprofiel klantprojecten (O1)

Bij klanten is er sprake van een toenemende behoefte aan het beleggen van verantwoordelijkheid bij een leverancier. In combinatie met een groeiende claimcultuur zorgt dit voor een verhoogd risicoprofiel van onze projecten.

Ontwikkeling: door de terugloop van het aantal grote projecten is dit risico zowel qua kans als impact licht gedaald.

Maatregel: onze aanpak van projecten zorgt, naast beheersing, tevens voor draagvlak en commitment bij alle betrokkenen. Gedurende de verwerving verzekert onze Deal Review Systematiek ons van een kritische beoordeling van kansen en risico's, en van betrokkenheid van het juiste managementniveau.

Ambitie: onze maatregelen hebben tot doel om de impact van dit risico te verlagen tot in het middengebied van de schaal. Wij achten dit middengebied acceptabel, omdat we onze projectenportefeuille als waardevol onderdeel van ons verdienmodel in stand willen houden. We achten daarom de risico's acceptabel ten opzichte van de bijhorende kansen.

Schaarste op de arbeidsmarkt (O2)

Er is een tekort aan goed opgeleide ICT'ers. Dit komt enerzijds door een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt en anderzijds door lagere retentie (het behouden van deskundige en ervaren medewerkers) vanwege onder meer een aantrekkelijke economie.

Ontwikkeling: de snelle ontwikkelingen op de markt en de opkomst van specialistische bedrijven zorgen voor een snelle verandering van het gewenste profiel van onze professionals. Hierdoor is zowel de kans op als de impact van dit risico aanzienlijk gestegen.

Maatregel: we zetten in op een heldere marktpositionering, een innovatieve werkomgeving, aantrekkelijk werkgeverschap, een excellente reputatie op het gebied van integriteit en een hoge medewerkerbetrokkenheid. Daarnaast biedt ons Young Professional-programma kansen voor jonge instromers.

Ambitie: we streven ernaar dit risico zowel in kans als impact te verkleinen naar midden.

Data security en -wetgeving (O3)

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

Ontwikkeling: door aan de ene kant de groeiende afhankelijkheid van informatiesystemen en aan de andere kant de aangescherpte regelgeving op dit gebied is zowel de kans op als de impact van dit risico toegenomen.

Maatregel: we bouwen voortdurend aan onze securityorganisatie en het uitbreiden van de awareness. Daarnaast zetten we stappen voor de beveiliging van informatie en informatiesystemen van onszelf en van onze klanten. Delen van onze dienstverlening zijn gecertificeerd volgens de eisen van ISO 27001, aangevuld met NEN 7510.

Ambitie: we achten het haalbaar om dit risico qua impact licht te kunnen verlagen. Onze maatregelen zijn er met name op gericht om de kans aanzienlijk te verlagen.



COMPLIANCE RISICO'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 de wet- en regelgeving. De belangrijkste compliancerisico's worden hieronder besproken:

Niet voldoen aan wet- en regelgeving (C1)

Ordina moet voldoen aan wet- en regelgeving in haar bedrijfsvoering, zoals de aanbestedingswet, het mededingingsrecht, de Wet meldplicht datalekken en de Wet bescherming persoonsgegevens. Daarnaast moet Ordina voldoen aan wet- en regelgeving rondom verslaglegging en de beursnotering.

Ontwikkeling: door onze maatregelen en de groeiende awareness op dit gebied is de kans op dit risico gedaald.

Maatregel: met een multidisciplinaire aanpak is de awareness van bestaande en veranderende wet- en regelgeving en de bijbehorende risico's vergroot. Daarnaast stimuleren we de dialoog over deze onderwerpen.

Ambitie: ons doel is om de kans verder te verminderen tot klein. Op de impact achten we onze invloed zeer beperkt.

Risico op reputatieschade (C2)

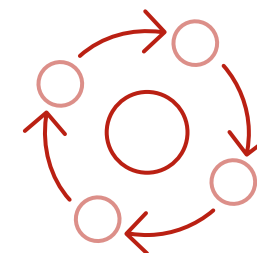
Door ongunstige berichtgeving over Ordina in de pers en via andere kanalen kan de reputatie van Ordina geschaad worden.

Ontwikkeling: mede door de voortdurende aandacht voor dit onderwerp en de genomen maatregelen is de kans op dit risico licht gedaald.

Maatregel: in het kader van ons integriteitsbeleid vinden sessies plaats in de verschillende managementteams. We zoeken voortdurend naar manieren om het onderwerp levend te houden en iedereen bewust te laten zijn van dit risico. Zie voor meer informatie de integriteitsparagraaf in het hoofdstuk Over Ordina op pagina 30 van het jaarverslag.

Ambitie: we zijn van mening dat we alle maatregelen hebben genomen om de kans op dit risico op een acceptabel laag niveau te brengen. Onze invloed op de impact achten we zeer klein. Daarmee zit dit risico op ons ambitieniveau.

Governance



Het hoofdstuk Governance bevat gedetailleerde informatie over onze operationele governance. Daarna volgt de bestuursverklaring en het verslag van de Raad van Commissarissen.

Onze operationele governance is gebaseerd op drie pijlers:

- 1. Business principles**
- 2. Solide besturing**
- 3. Interne beheersing**

BUSINESS PRINCIPLES

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

Integriteit

Ordina wil een eerlijk en betrouwbaar bedrijf zijn. Integriteit moet in alle vezels van Ordina zitten.

Integer gedrag ligt aan de basis van elke relatie en ieder contact. Het leidt tot vertrouwen. Het bepaalt ons succes. Maar gebrek eraan kan de continuïteit van onze activiteiten ondermijnen. Onze klanten, partners en stakeholders moeten op ons kunnen vertrouwen. Ze mogen verwachten dat een organisatie als Ordina de hoogste standaarden hanteert in de beoordeling van gewenst en ongewenst handelen.

In onze gedragscode is vastgelegd welk integer gedrag Ordina verwacht en welke houding daarbij hoort. Daarnaast is er een brede set van onderling samenhangende richtlijnen die concreet houvast biedt. Denk hierbij onder meer aan onderwerpen als anti-omkoping, geschenken en zakelijk vermaak, het voorkomen van fraude, het voorkomen van belangenverstrengeling, eerlijke mededinging en omgaan met vertrouwelijke informatie.

In het hoofdstuk Over Ordina op pagina 30 geven we een nadere toelichting op ons integriteitsbeleid in 2016.

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)jaarsverslagen en trading-updates 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)jaarsverslagen zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingsvoorschriften en wettelijke eisen. Behalve wanneer de vennootschap een gerechtvaardigd belang heeft om tot uitstel over te gaan, zullen wij alle informatie die kwalificeert als koersgevoelig direct via een persbericht openbaar maken.

Beleid inzake belastingen

In lijn met onze business principles is ethisch verantwoord gedrag met betrekking tot belastingen voor Ordina het uitgangspunt. Ordina handelt altijd in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving. Wij onderschrijven het uitgangspunt dat belastingen worden afgedragen op basis van het 'fair share'-principe. Belastingafdrachten door Ordina zijn met name winstbelasting, omzetbelasting, loonbelastingen en sociale premies. Resultaten worden gerealiseerd daar waar Ordina juridisch is gevestigd, als gevolg waarvan winstbelastingen zijn verschuldigd in Nederland, België en Luxemburg. Verrekening van interne dienstverlening vindt plaats op basis van het principe 'at arm's-length'. Ordina maakt geen gebruik van zogenaamde 'tax havens'.

Communicatie met de Belastingdienst vindt plaats op basis van wederzijds vertrouwen en transparantie. Periodiek vindt overleg plaats met de Belastingdienst, waarbij belangrijke fiscale aspecten en ontwikkelingen worden besproken. Met betrekking tot belangrijke fiscale aspecten vindt, indien noodzakelijk, vooroverleg met de Belastingdienst plaats. Elke actie met betrekking tot het plannen van belastingposities dient gerelateerd te zijn aan de normale bedrijfsvoering en in lijn te zijn met de business principles van Ordina. Onze strategie voor tax planning is gebaseerd op de geest van de wet. Ordina heeft momenteel nog geen afspraak met de Belastingdienst in het kader van het zogenaamde horizontaal toezicht, maar werkt wel op basis van de belangrijkste principes hiervan.

Risico's met betrekking tot belastingen zijn onderdeel van ons interne risicobeheersings- en controlesysteem. Het voldoen aan fiscale wet- en regelgeving wordt beoordeeld als een compliancerisico.

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 (mvo) kenmerken zich door hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor mens en maatschappij. We hebben drie thema's vastgesteld voor ons duurzaamheidsbeleid: duurzame bedrijfsvoering, duurzame dienstverlening en maatschappelijke projecten. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug: Samen Duurzaam Innoveren. Deze thema's zijn nader toegelicht in het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waar ook de resultaten van 2016 zijn gepresenteerd.

Solide besturing

Wij hechten belang aan onze interne beheersing die we continu beoordelen en verder professionaliseren. Er is stelselmatig aandacht voor de governancestructuur, processen, systemen en controles. Onze interne governance is opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

- Strategieontwikkeling;
- Analyse van resultaten, forecasts en interne-rapportagecyclus;
- Transparante organisatie;
- Helder proces voor omgaan met incidenten;
- Beheersing van opdrachten;
- Control self-assessment en audits
(zie de paragraaf Interne beheersing).

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 risico-assessment. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers van Ordina wordt minimaal een keer per jaar uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen. In 2016 hebben ruim vijftig strategie- en inspiratiesessies met medewerkers plaatsgevonden. In deze sessies is de strategie toegelicht waarna er samen met de medewerkers verdere invulling aan is gegeven. In de verschillende units wordt intussen gewerkt aan opvolging.

De strategische doelstellingen van Ordina en de bijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen aan een of meer van die doelstellingen vormen de basis van onze business- en meerjarenplanning. De meerjarenplanning is gebaseerd op inschattingen van de veronderstelde marktontwikkelingen in Nederland en België/Luxemburg.

Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Ook 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 twee keer per jaar risico-assessments. Gesignaleerde risico's vertalen we naar maatregelen. Het management rapporteert vervolgens periodiek over de resultaten van de maatregelen. Als dat nodig is, bijvoorbeeld 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 en samenhangende risico's aan de Raad van Bestuur. Maandelijks zijn er reviews aan de hand van rapportage. In de reviews komen in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde:

- De in eerdere reviews afgesproken acties
- De relevante commerciële ontwikkelingen
- Belangrijke klantontwikkelingen
- 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 en risico's in de uitvoering van belangrijke contracten

Transparante organisatie

Processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, functiescheidingen, beleid en richtlijnen, administratieve eisen en controls zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in het Business Management Framework (BMF).

Het management van de bedrijfsonderdelen is verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen.

Businesscontrol ondersteunt het management bij de toepassing en verdere ontwikkeling en professionalisering van het managementsysteem als hulpmiddel voor risicobeheersing.

Assurance bewaakt voor geheel Ordina de samenhang van het managementsysteem in relatie tot de doelstellingen van Ordina. Ons managementsysteem is een geïntegreerd systeem, waarin de eisen voor kwaliteit (ISO 9001), bedrijfsvoering (AO), milieu (ISO 14001), duurzaamheid en MVO (ISO 26000) en informatiebeveiliging (ISO 27001) uit internationale normen en wet- en regelgeving zijn vormgegeven. Hiervoor wordt Ordina extern beoordeeld door een onafhankelijke certificerende instelling.

De financiële administratie voeren we in SAP. Dit is binnen Ordina het primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. In 2015 hebben we in Nederland een nieuw ERP-systeem in gebruik genomen. Het gaat om een her-implementatie van SAP met de nieuwste versies van de software. In 2016 is dat systeem verder geoptimaliseerd.

Het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag ook in 2016 op schema. Daarnaast voldoet Ordina ook in 2016 aan de eisen voor een certificaat op niveau 5 op de CO₂-Prestatieladder en behaalden we niveau zilver bij FIRA en in België goud bij EcoVadis.

Helder proces voor omgaan met incidenten

Ordina heeft voor incidenten op het gebied van security, privacy, integriteit en compliance een helder proces ingericht. In alle gevallen vindt registratie plaats en de verantwoordelijke functionaris bewaakt de verdere afwikkeling. Hierbij wordt gekozen uit een beperkt aantal mogelijke scenario's en er is aandacht voor mogelijke verbeteringen om de kans op soortgelijke incidenten in de toekomst te verminderen.

Zo wordt bijvoorbeeld bij een melding, via een van de kanalen van de meldregeling Gedragscode, initieel gezocht naar een onafhankelijke verificatie van het onderwerp van de melding. Is de melding concreet genoeg, dan wordt er een verkennend feitenonderzoek uitgevoerd. Op basis hiervan beslist de Raad van Bestuur of er een onderzoek zal plaatsvinden. Afhankelijk van de uitkomsten van zo'n onderzoek worden er maatregelen getroffen. Dit kunnen maatregelen tegen personen zijn of maatregelen in de sfeer van verbetertrajecten of het aanscherpen van beleid en/of richtlijnen.

Elk kwartaal vindt er rapportage plaats van de meldingen, de onderzoeken en de resultaten. Deze rapportage wordt besproken in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Tijdens een onderzoek wordt de Raad van Bestuur wekelijks geïnformeerd over de voortgang.

Beheersing van opdrachten

Deal Review Systematiek

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

De Deal Review Systematiek (DRS) is geïmplementeerd om dit te waarborgen. Zo kunnen we in de verschillende fasen van een aanbesteding goed afwegen 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 hier 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 realistische verdeling 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. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen moeten creëren. Voor Ordina is gedegen beheersing van opdrachten een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen. We willen klanten toegevoegde waarde leveren door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en door ervoor te zorgen dat onze dienstverlening daarbij blijft aansluiten. De voortgang van de belangrijkste opdrachten wordt meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de bedrijfssonderdelen. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van de afdeling Assurance.



INTERNE BEHEERSING

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. Elk kwartaal wordt er verslag gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden aan zowel de Raad van Bestuur als de auditcommissie.

Doelstelling van deze activiteiten 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.

In 2016 is er speciale aandacht geweest voor de risico's op het gebied van fraude en corruptie. Er is een risicoanalyse opgesteld waaruit bleek dat dit risico bij Ordina laag is. Aanvullend hierop is een interne audit uitgevoerd waaruit hetzelfde beeld naar voren kwam.

De externe audits werden uitgevoerd door onder meer DNV-GL (Det Norske Veritas-Germanischer Lloyd) en onze externe accountant EY.

Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde management-systeem als de administratieve organisatie en de financiële resultaten. De externe accountant toetst in het kader van de controle van de jaarrekening de opzet, toepassing en werking van de 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.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn erop gericht dat we met voldoende 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 we 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 hoge prioriteit binnen Ordina. Gezien de externe en interne ontwikkelingen blijven we deze systemen continu verfijnen en verbeteren.

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

Op de [website](#) van Ordina staat meer informatie over onze corporate governance.

BESTUURSVERKLARING

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 auditcommissie en de Raad van Commissarissen.

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 2016 onder toepassing van IFRS, als vermeld op pagina 103 tot en met 161 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;
- Het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2016 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2016 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 15 februari 2017

Raad van Bestuur Ordina N.V.

Stépan Breedveld, CEO
Annemieke den Otter, CFO
Jo Maes

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:



Johan van der Werf



Pamela Boumeester



Dirk Anbeek



Aloys Kregting



Jan Niessen

Johan van der Werf (1952, Nederland) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en vanaf augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht van de NOS en het Universitair Medisch Centrum Utrecht en voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Zeeuws Investeringsfonds. 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 auditcommissie. De heer Van der Werf werd benoemd op 12 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 2022.

Pamela Boumeester (1958, Nederland) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en sinds mei 2012 vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. Ze is sinds 1 mei 2015 tevens voorzitter van de commissie voor remuneratie, nominatie en HRM. Ze is 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. Daarnaast is ze raad in de Ondernemingskamer, Gerechtshof Amsterdam en als executive coach verbonden aan Quist Executive Coaching. 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 2021.

Dirk Anbeek (1963, Nederland) werd in mei 2012 benoemd als commissaris bij Ordina en op 26 april 2016 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. Hij is sinds 1 mei 2015 tevens voorzitter van de auditcommissie. Hij is CEO van Wereldhave en commissaris bij supermarktbedrijf Detailresult Groep, het moederconcern van Dirk van den Broek supermarkt. De uiterste datum van aftreden voor de heer Anbeek is in mei 2024.

Aloys Kregting (1967, Nederland) is sinds mei 2011 commissaris bij Ordina. Hij is Chief Information Officer bij AkzoNobel sinds februari 2016 en, sinds 1 december 2016, lid van de Raad van Toezicht van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. De heer Kregting werd benoemd op 11 mei 2011 en herbenoemd als commissaris op 30 april 2015 voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor de heer Kregting is in mei 2023.

Jan Niessen (1963, Nederland) is sinds 16 november 2015 commissaris bij Ordina. Hij is Managing Director van Mont Cervin Sàrl en lid van de Raad van Commissarissen van Amsterdam Commodities N.V. De benoemingstermijn van de heer Niessen eindigt aan het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die wordt gehouden in 2019. De uiterste datum van aftreden voor de heer Niessen is in 2027.

Het reglement van de Raad van Commissarissen is terug te vinden op de [website](#) van Ordina.



Verslag Raad van Commissarissen



In dit verslag van de Raad van Commissarissen geven we u inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen toezicht heeft uitgeoefend en aandacht besteed heeft aan de onderwerpen die dit jaar aan de orde zijn gekomen.

Vergaderingen en agenda

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema zesmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Bij deze vergaderingen waren ook leden van het Executive Committee aanwezig. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog driemaal vergaderd met de Raad van Bestuur. Deze extra vergaderingen gingen met name over de wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur.

In de vergaderingen is, naast bovengenoemd onderwerp, ook aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, compliance en integriteit, strategie, de verhouding met aandeelhouders en risicobeheersing.

Bij de vergaderingen waar de halfjaarresultaten en jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig. In de jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad is onder andere de evaluatie van de relatie tussen de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad besproken. 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 voltallige Raad van Commissarissen aanwezig. In aanvulling op voornoemde vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen driemaal 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 zijn onder andere het profiel en het wervingsproces voor de CEO en de CFO besproken. 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.

Strategie en kostenbesparingsprogramma

In het verslagjaar is de RvC uitgebreid geïnformeerd over de uitwerking van de strategie. Medewerkers zijn betrokken bij deze uitwerking in strategiewerkshops, hetgeen door hen positief is ervaren. Een en ander heeft ook een positieve impact gehad op de medewerkerbetrokkenheid, die in 2016 (ten opzichte van 2015) gestegen is. De RvC heeft verder meermaals met de RvB gesproken over (de voortgang van) het kostenbesparingsprogramma. Dit is inmiddels afgerond en heeft het rendement in 2016 ondersteund.

Kijkend naar de financiële positie van Ordina kan met tevredenheid worden geconstateerd dat Ordina wederom schuldenvrij is per jaar-einde, en dat er weer winst wordt gemaakt.

Wijziging samenstelling Raad van Bestuur

Medio september 2016 heeft Jolanda Poots-Bijl, CFO, Ordina verlaten. Op basis van een zorgvuldig opgesteld profiel met geformuleerde selectiecriteria heeft de RvC met verschillende kandidaten, onder wie Annemieke den Otter, gesprekken gevoerd en is vastgesteld dat zij de beste kandidaat is. Per 19 september 2016 is ze Jolanda Poots-Bijl opgevolgd als CFO en lid van de Raad van Bestuur van Ordina. Daarvoor was zij financieel directeur Corporate bij Ordina.

Stépan Breedveld, CEO, heeft besloten om Ordina per 1 april 2017 te verlaten. Op basis van de geïnitieerde opvolgingsprocedure heeft de RvC geconstateerd dat Jo Maes, sinds 2014 CEO van Ordina België/Luxemburg, de voorkeurskandidaat was om Stépan Breedveld op te volgen. Jo Maes is per 1 januari 2017 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, en zal vervolgens per 1 april 2017 benoemd worden tot CEO.

Met voornoemde wijzigingen is de samenstelling van de Raad van Bestuur weer compleet. De RvC dankt Stépan en Jolanda voor hun waardevolle bijdrage in de afgelopen jaren en ziet uit naar de samenwerking met Jo en Annemieke.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies binnen zijn gelederen: een auditcommissie en een commissie voor remuneratie, nominatie en HRM (de RNH-commissie). De functie van deze commissies is het voorbereiden van de discussie en besluitvorming in de Raad van Commissarissen over bepaalde onderwerpen. De organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in een reglement, beschikbaar op de [website](#) van de vennootschap onder de rubriek Organisatiestructuur.

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op de Raad van Bestuur over, onder meer, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces en de instelling en handhaving van daarbij horende interne procedures, de financiering van de vennootschap en de relatie met de in- en externe accountants.

De auditcommissie bestaat uit twee leden. Op 31 december 2016 bestond de commissie uit Dirk Anbeek (voorzitter) en Aloys Kregting. De Raad van Commissarissen heeft bepaald dat Dirk Anbeek een financieel expert is als bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code, als gevolg van zijn relevante kennis en ervaring.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijfmaal vergaderd. Conform het reglement van de commissie werden alle vergaderingen bijgewoond door de CFO, de directeur Finance & Control (Q1 en Q2) en de General Counsel & Compliance Officer. Daarnaast was bij een aantal vergaderingen van de auditcommissie de externe accountant aanwezig. Gedurende het jaar besprak de voorzitter van de auditcommissie actuele kwesties met de CFO.

De voorzitter van de auditcommissie deed in de eerste vergadering van de Raad van Commissarissen volgend op een vergadering van de auditcommissie mondeling verslag van de vergadering. Daarnaast is het verslag van de vergaderingen van de auditcommissie steeds toegezonden aan alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Gespreksonderwerpen van de auditcommissie waren onder meer de kwartaalcijfers en hieraan gerelateerde persberichten, het verloop van de implementatie van een nieuw ERP-systeem en de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. In de auditcommissie is verder het functioneren van de externe accountant besproken. De conclusie van de bevindingen was dat de



externe accountant naar behoren functioneert. De auditcommissie heeft de Raad van Commissarissen geadviseerd om aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te stellen om Ernst & Young Accountants LLP te herbenoemen tot externe accountant voor de boekjaren 2017 en 2018. Ook werden opmerkingen van de accountant en de afdeling Assurance van Ordina besproken.

Remuneratie, nominatie en HR-commissie (RNH)

De RNH-commissie bereidt voor de Raad van Commissarissen onderwerpen voor over, onder meer, performancecriteria, bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur en actuele HR-gerelateerde onderwerpen die binnen de vennootschap spelen. De RNH-commissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op de Raad van Bestuur. Dit ten aanzien van onder meer het beleid van de Raad van Bestuur over selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management en management development.

De RNH-commissie bestaat uit drie leden. Op 31 december 2016 bestond de commissie uit Pamela Boumeester (voorzitter), Jan Niessen en Johan van der Werf.

De RNH-commissie heeft in het verslagjaar viermaal vergaderd. Vergaderingen werden bijgewoond door de CEO. Tevens woonden de General Counsel & Compliance Officer en de directeur HR de voor hen relevante delen van de vergaderingen bij. De voorzitter van de RNH-commissie deed steeds in de eerste vergadering van de Raad van Commissarissen volgend op een vergadering van de RNH-commissie mondeling verslag van de vergadering. Daarnaast is het verslag van de vergaderingen van de RNH-commissie steeds toegezonden aan alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Gespreksonderwerpen van de RNH-commissie waren dit jaar onder meer de performance criteria voor de leden van de Raad van Bestuur, medewerkerbetrokkenheid, management development, de invulling van strategische managementposities en succession planning. Ook heeft de RNH-commissie de procedure inzake de benoeming van de nieuwe CEO en CFO geleid.

WIJZIGINGEN RAAD VAN BESTUUR

Medio september 2016 heeft Jolanda Poots-Bijl, CFO, Ordina verlaten. Haar opvolger is gevonden in de persoon van Annemieke den Otter, die al enkele jaren werkzaam is bij Ordina als financieel directeur Corporate. Haar benoeming is tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 december 2016 besproken, waarna ze door de Raad van Commissarissen formeel is benoemd tot statutair bestuurder per 1 januari 2017. Op basis van de Wet bestuur en toezicht is met mevrouw Den Otter een overeenkomst van opdracht gesloten voor een periode van vier jaar, te rekenen vanaf het moment van haar benoeming als statutair bestuurder van Ordina N.V. Haar beloningspakket is conform het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur.

De heer Stépan Breedveld heeft besloten om Ordina per 1 april 2017 te verlaten. Hij wordt opgevolgd door de heer Jo Maes, die per 1 januari 2017 benoemd is tot statutair bestuurder en lid van de Raad van Bestuur, en vervolgens per 1 april 2017 zal worden benoemd tot CEO. De kennisgeving van zijn benoeming is tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 december 2016 besproken. Op basis van de Wet bestuur en toezicht is met de heer Maes een overeenkomst van opdracht gesloten voor een periode van vier jaar, te rekenen vanaf het moment van zijn benoeming als statutair bestuurder van Ordina N.V. Zijn beloningspakket is conform het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur.

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

Pensioenregeling

In het verslagjaar hebben we aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur te herzien, met als doel om dit beleid in lijn te brengen met gewijzigde pensioenwetgeving. De aanpassing houdt in dat de leden van de Raad van Bestuur kunnen deelnemen aan de standaardpensioenregeling van Ordina. Dit was indertijd een middelloonregeling, maar is op dit moment een beschikbare premieregeling. De pensioenopbouw van de leden van de Raad van Bestuur is verder gemaximeerd tot het wettelijk gemaximeerde pensioengevend loon (2016: EUR 101.519) verminderd met de franchise. De jaarlijkse pensioenpremies voor genoemde regeling komen voor rekening van Ordina en zullen door Ordina worden afgedragen. Het gewijzigde bezoldigingsbeleid is vastgesteld in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 december 2016, en is van kracht per 1 januari 2017.

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 dezelfde doelstellingen.

Indien de als on target gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, bedraagt de kortetermijnvariabele beloning 50% van het bruto-basissalaris op jaarbasis verhoogd met het geldende percentage vakantietoeslag.

De doelstellingen voor 2016 zijn gedeeltelijk gerealiseerd. We stellen met tevredenheid vast dat in het verslagjaar een nettowinst is behaald. Ook de doelstelling op het gebied van de EBITDA is behaald. De ontwikkeling van de omzet bleef echter achter op de geformuleerde ambitie. Ook de doelstelling op het gebied van een verder verbeterde nettocashpositie is niet volledig behaald. Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen concluderen wij

dat de klanttevredenheid ten opzichte van 2015 is verbeterd, evenals de medewerkerbetrokkenheid. Ook op het gebied van duurzaamheid is weer een verdere stap gezet. De vastgestelde doelstellingen zijn vrijwel allemaal gerealiseerd.

Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Stépan Breedveld (CEO) een kortetermijnbeloning van EUR 162.801 en aan Annemieke den Otter (CFO) een kortetermijnbeloning van EUR 23.976 toe te kennen. Deze kortetermijnbeloning is voor beide bestuurders gelijk aan een uitkeringspercentage van 74% van de on target korte termijn variabele beloning. Bij Annemieke den Otter heeft toekenning pro rata temporis plaatsgevonden aangezien zij slechts een deel van het verslagjaar werkzaam was als CFO.

De Raad van Commissarissen heeft, gebruikmakend van zijn discretionaire bevoegdheid als bedoeld in artikel 24 van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur, besloten om de kortetermijnbeloning over het verslagjaar voor de vertrekkende CFO, Jolanda Poots-Bijl, naar rato af te wikkelen. In dat kader is aan Jolanda Poots-Bijl een kortetermijnbeloning van EUR 173.913 toegekend.

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.

Indien de als on target gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, bedraagt de langetermijn variabele beloning 50% van het bruto-basissalaris op jaarbasis verhoogd met het geldende percentage vakantietoeslag.

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 2014 tot en met december 2016, een regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017 en een regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018.

In het kader van de regeling van januari 2014 tot en met december 2016 is vastgesteld dat de ontwikkeling van de omzet achter is gebleven op de geformuleerde ambitie. In lijn hiermee is de doelstelling op het gebied van de recurring EBITDA niet volledig gehaald. Wel is een nettowinst gerealiseerd boven de gestelde ambitie. We hebben geconstateerd dat de inspanningen om de medewerkers te betrekken bij de uitwerking van de strategie door middel van vijftig workshops een positieve impact heeft gehad op de medewerkerbetrokkenheid, die gestegen is. Ook de klanttevredenheid is verbeterd. Ordina's innovatieprogramma draagt hier in grote mate aan bij.

Op basis van het voorgaande hebben we aan Stépan Breedveld 68.499 en aan Annemieke den Otter 3.698 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 68% van de on target langetermijnbeloning van de Raad van Bestuur. Bij Annemieke den Otter heeft toekenning pro rata temporis plaatsgevonden en op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de ingangsdatum van de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017 zijn aan Stépan Breedveld 167.331 en aan Annemieke den Otter 27.342 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2018. Ten aanzien van de regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018 zijn aan Stépan Breedveld 207.550 en aan Annemieke den Otter 49.215 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2019. De toekenning aan Annemieke den Otter heeft ook bij de bovengenoemde regelingen pro rata temporis plaatsgevonden, en op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de ingangsdatum van de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft, gebruikmakend van zijn discretionaire bevoegdheid als bedoeld in artikel 31 van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur, besloten om de langetermijnbeloning voor de vertrekkende CFO, Jolanda Poots-Bijl, naar rato af te wikkelen. In het kader van de afwikkeling van de regeling met

een looptijd van januari 2014 tot en met december 2016, de regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017 en de regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018, zijn aan Jolanda Poots-Bijl in totaal 173.782 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend.

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.



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. 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. Vier van de leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.2 van deze Code. Gelet op het (indirect) door hem gehouden aandelenbelang kwalificeert de heer Niessen als een afhankelijke commissaris als bedoeld in best practice III.2.2.E. Met deze samenstelling voldoet Ordina aan best practice III.2.1 van de 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. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van vacatures inspannen om het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot het geslacht te behalen en daarbij alle relevante selectiecriteria op basis van de profielschets in ogenschouw nemen.

Op 26 april 2016 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer Dirk Anbeek herbenoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. Tijdens deze vergadering is kenbaar gemaakt dat overeenkomstig het rooster van aftreden mevrouw Pamela Boumeester aan het eind van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2017 zal terugtreden. Ingevolge het rooster is mevrouw Boumeester herbenoembaar.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2016 bedroeg EUR 35.455. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2016 EUR 50.651. Naast bovengenoemde vergoeding ontvingen de voorzitters en leden van de auditcommissie en RNH-commissie een jaarlijkse vergoeding van EUR 7.545, respectievelijk EUR 5.030.

Naast de genoemde vaste vergoedingen wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2016 bedroeg EUR 222.651 (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 geëvalueerd, alsmede dat van de beide commissies en van de individuele leden. De evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden aan de hand van vragen 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 plenaire mondelinge eindbespreking.

Bij de evaluatie is onder meer aandacht besteed aan de bij de commissarissen aanwezige relevante kennis die specifiek op de onderneming is gericht, aan hun bijdrage in en buiten vergaderingen, aan de onderlinge samenwerking en aan de interactie met de Raad van Bestuur. Bezien is ook of de commissarissen voldoende tijd hebben om hun functie goed uit te oefenen.

De conclusie van de evaluatie is dat de Raad van Commissarissen goed functioneert en dat samenwerking als collectief, tussen de individuele leden en met de Raad van Bestuur goed is. Tevens is gekeken naar de trainings- en opleidingsbehoefte van de individuele leden van de Raad van Commissarissen. De Raad heeft vastgesteld dat de kennisbehoefte over de bedrijfsvoering van de onderneming en de verantwoordelijkheden van een commissaris in voldoende mate worden ingevuld, mede gelet op de reguliere en informele contacten van de commissarissen in het dagelijks verkeer en met de onderneming. Er is geen aanvullende trainings- of opleidingsbehoefte geformuleerd.

De verdere verdieping door de Raad van Commissarissen van zijn kennis van het bedrijf en contacten met senior management, en de ontwikkeling van die kennis en contacten, ten slotte, is eveneens geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een positief oordeel.

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 corporate governance structuur 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 van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet, het 'pas toe of leg uit'-overzicht. Dit overzicht is beschikbaar op de Ordina-website. Ordina onderschrijft vrijwel alle punten van de Code en past deze in voorkomend geval toe.

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 vijf

leden, is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende onderdelen van diversiteit. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van vacatures inspannen om het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot geslacht te behalen (bestpracticebepaling III.3.1). Het wettelijk bepaalde streefcijfer is 30% vrouwen, het percentage vrouwen binnen de Raad van Commissarissen bedraagt op dit moment 20%.

- 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 (bestpracticebepaling IV.3.1).

De evaluatie van de profielschets van de Raad van Commissarissen, het reglement van de Raad van Commissarissen en de Verklaring inzake Corporate Governance zal, mede gegeven de publicatie van de herziene Corporate Governance Code op 8 december 2016, plaatsvinden in 2017. De profielschets en het reglement staan op de website van Ordina onder de rubriek Organisatiestructuur. De Verklaring inzake Corporate Governance en het 'pas toe of leg uit'-overzicht staan eveneens op de website van Ordina, onder de rubriek Corporate Governance. Beide documenten dienen te worden gelezen in samenhang met dit onderdeel van het jaarverslag en worden geacht door verwijzing hierin te zijn opgenomen.

DIVIDENDBELEID

Het huidige dividendbeleid van Ordina is gericht op een dividenduitkering van 35% van de nettowinst, onder de volgende voorwaarden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar, ii) de historische netdebt/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 een gezonde balansverhouding en dat de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft. In geval van overtollige kasmiddelen kan een variabel, extra dividend worden overwogen.

JAARREKENING EN DÉCHARGE

De jaarrekening is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze is terug te vinden in de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 164 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 2016 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

Wij danken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor hun toewijding en voor de doorlopende betrokkenheid en inzet in het dienen van de belangen van aandeelhouders, klanten en andere stakeholders van Ordina N.V.

Nieuwegein, 15 februari 2017

Raad van Commissarissen Ordina N.V.

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



Statutaire bepalingen



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 bestpracticebepaling 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 de 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

Over het verslagjaar is een nettowinst gerealiseerd van EUR 5.038.000. De nettowinst per aandeel (WPA) bedraagt EUR 0,05. In lijn met het dividendbeleid, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om een dividend uit te keren van 2 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2016. De resterende nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

INKOOP EIGEN AANDELEN

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2016 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 26 april 2016. 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 26 april 2016 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 Euro-next Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaand 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 krediet-faciliteit zoals beschreven in toelichting 17 van de jaarrekening op pagina 140. 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, kan voornoemde faciliteit worden beëindigd. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.



Ordina Jaarrekening 2016

INHOUDSOPGAVE JAARREKENING

103

GECONSOLIDEERDE BALANS

104

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

105

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

106

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

107

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

108

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

157

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

158

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING

158

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	134.308	136.162
Materiële vaste activa	8	6.530	4.677
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	442	397
Latente belastingvorderingen	10	18.321	17.859
Totaal vaste activa		159.601	159.095
<i>Vlottende activa</i>			
Transitiekosten	11	1.170	585
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	67.923	68.891
Liquide middelen	14	9.538	2.691
Totaal vlottende activa		78.631	72.167
Totaal activa		238.232	231.262

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.296	9.326
Agioreserve	16	135.855	136.219
Ingehouden winsten	16	-224	-3.179
Resultaat boekjaar	16	-3.168	5.038
Totaal eigen vermogen		141.759	147.404
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Personeelsgerelateerde voorzieningen	18	809	868
Overige voorzieningen	19	4.664	3.889
Totaal langlopende verplichtingen		5.473	4.757
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/17	5.000	0
Overige voorzieningen	20	4.914	1.501
Handelscrediteuren en overige schulden	21	77.180	71.927
Acute winstbelastingverplichtingen		3.906	5.673
Totaal kortlopende verplichtingen		91.000	79.101
Totaal verplichtingen		96.473	83.858
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		238.232	231.262

De toelichtingen 1 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Omzet	6	348.272	343.575
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		9.437	6.474
Uitbestede werkzaamheden		77.909	77.276
Personeelskosten	22	237.027	228.327
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.531	2.794
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.883	2.607
Overige bedrijfskosten	23	19.555	16.365
Totaal bedrijfslasten		349.342	333.843
Bedrijfsresultaat		-1.070	9.732
Financieringsbaten		60	0
Financieringslasten		-772	-627
Netto-financieringslasten	24	-712	-627
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9	-463	-45
Resultaat voor winstbelastingen		-2.245	9.060
Winstbelastingen	25	-923	-4.022
Nettoresultaat over het boekjaar		-3.168	5.038
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		-3.168	5.038
Minderheidsbelang		0	0
Nettoresultaat over het boekjaar		-3.168	5.038

(In euro's)	Toelichting	2015	2016
Gewone winst per aandeel	26	-0,03	0,05
Verwaterde winst per aandeel	26	-0,03	0,05

De toelichtingen 1 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Nettoresultaat over het boekjaar	16	-3.168	5.038
Mutaties die in volgende perioden niet worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/18	45	-51
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	10/16	-11	13
Netto-niet-gerealiseerde resultaten		34	-38
Totaalresultaat over het boekjaar		-3.134	5.000
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		-3.134	5.000
Minderheidsbelang		0	0
Totaalresultaat over het boekjaar		-3.134	5.000

De toelichtingen 1 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2015		9.272	135.657	-1.296	1.012	144.645
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	-3.168	-3.168
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	34	0	34
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	34	-3.168	-3.134
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16	0	0	1.012	-1.012	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	24	198	-222	0	0
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16/ 22/31	0	0	248	0	248
Totaal transacties met aandeelhouders		24	198	1.038	-1.012	248
Saldo per 31 december 2015		9.296	135.855	-224	-3.168	141.759

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2016		9.296	135.855	-224	-3.168	141.759
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	5.038	5.038
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	-38	0	-38
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-38	5.038	5.000
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16	0	0	-3.168	3.168	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	30	364	-394	0	0
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16/ 22/31	0	0	645	0	645
Totaal transacties met aandeelhouders		30	364	-2.917	3.168	645
Saldo per 31 december 2016		9.326	136.219	-3.179	5.038	147.404

De toelichtingen 1 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		-3.168	5.038
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten	24	712	627
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9	463	45
Belastingen	25	923	4.022
		2.098	4.694
Bedrijfsresultaat		-1.070	9.732
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijvingen immateriële vaste activa	7	2.531	2.794
Afschrijvingen materiële vaste activa	8	2.883	2.607
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/22/31	248	645
		5.662	6.046
Operationele kasstroom voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		4.592	15.778
Mutaties in transitiekosten	11	622	585
Mutaties in vorderingen		327	-968
Mutaties in kortlopende verplichtingen		1.523	-9.008
Mutaties in voorzieningen		-4.473	-767
		-2.001	-10.158
Kasstroom uit operationele activiteiten		2.591	5.620
Betaalde rente		-545	-345
Ontvangen/betaalde winstbelasting	6	-1.059	-1.780
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		987	3.495
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa	7	-3.380	-4.693
Investerings in materiële vaste activa	8	-2.248	-1.392
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	-422	0
Desinvesteringen van immateriële vaste activa	7	0	45
Desinvesteringen van materiële vaste activa	8	4	698
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-6.046	-5.342
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname/aflossing onder revolverende faciliteit	17	5.000	-5.000
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		5.000	-5.000
Nettokasstroom in het jaar		-59	-6.847
		2015	2016
Nettokasstroom in het jaar		-59	-6.847
Saldo liquide middelen begin boekjaar		9.597	9.538
Saldo liquide middelen eind boekjaar		9.538	2.691

De toelichtingen 1 tot en met 36 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 bij de overheid, in de financiële wereld, de industrie en de zorg. Wij streven naar ICT die mensen 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 2016 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 15 februari 2017. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 15 februari 2017 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 mei 2017. De Raad van Commissarissen heeft op 15 februari 2017 goedkeuring voor publicatie verleend.

Het aandeel Ordina N.V. is sinds 1987 genoteerd aan de effectenbeurs 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, als gevolg waarvan sprake kan zijn van afrondingsverschillen. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ordina N.V. De waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op historische kosten en kostprijzen. Personeelsgerelateerde voorzieningen voortvloeiend uit toegezegd pensioenregelingen zijn op actuariële waarde gewaardeerd.

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.

Toepassing nieuwe standaarden

Ordina heeft in het boekjaar, indien van toepassing, de volgende nieuwe en gewijzigde voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast:

- IAS 19 Personeelsbeloningen – toegezegd pensioenregelingen: werknemersbijdragen, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 16 en IAS 38 Materiële vaste activa en immateriële vast activa – verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2010-2012, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2012-2014, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 1, Presentatie van de jaarrekening – initiatief rond informatieverstopping, van kracht per 1 januari 2016.

Toepassing van deze standaarden en interpretaties heeft geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ordina en de toelichtingen in de jaarrekening.

De onderstaande standaarden en interpretaties zijn op de datum van publicatie van de jaarrekening gepubliceerd maar nog niet van kracht op de geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2016. Onderstaand zijn alleen de standaarden vermeld waarvan Ordina een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Ordina. Ordina zal deze standaarden en interpretaties toepassen zodra deze van kracht zijn.

IFRS 9, 'Financiële instrumenten'. Deze standaard geeft een toelichting op de classificatie, waardering en verantwoording van financiële vaste activa en verplichtingen. De volledige versie van IFRS 9 is gepubliceerd in juli 2014. De standaard vervangt de toelichtingen zoals opgenomen in IAS 39 betreffende de classificatie en waardering van financiële instrumenten. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 9 'Financiële instrumenten'. De verwachting is dat toepassing geen materieel effect zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten met klanten'. Deze standaard, gepubliceerd in mei 2014, bevat grondslagen voor het vaststellen van omvang en timing van te verantwoorden omzet. De standaard vervangt IAS 18, 'Opbrengstverantwoording' en IAS 11, 'Bouwcontracten'. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. De standaard volgt een vijf-stappenplan. Uitgangspunt is dat omzet wordt verantwoord voor het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen. Ordina heeft een initiële beoordeling uitgevoerd op de impact van IFRS 15. Omzetverantwoording voor de diensten zoals beschreven in grondslag 2.19 zullen naar verwachting niet wijzigen, als gevolg waarvan wordt verwacht dat de impact beperkt is. Afronding van de beoordeling vindt plaats in 2017.

IFRS 16 'Leases'. Op grond van deze standaard, gepubliceerd in januari 2016, zullen vrijwel alle leasecontracten die thans kwalificeren als operational lease, gaan kwalificeren als financial lease. De standaard is verplicht per 1 januari 2019. Gezien het feit dat Ordina over een groot aantal operationele huur- en leasecontracten beschikt, zal de toepassing naar verwachting een significante impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina. Ordina zal de volledige impact van IFRS 16 nader beoordelen. Voor een overzicht van de verplichtingen onder de huidige operationele leaseverplichtingen verwijzen wij naar toelichting 29.

2.2. Grondslagen voor de consolidatie

Groepsmaatschappijen zijn alle entiteiten waarover Ordina beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap is van kracht indien Ordina direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming kan bepalen. De jaarrekeningen van deze groepsmaatschappijen 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 groepsmaatschappijen die in de consolidatie over 2015 en 2016 zijn opgenomen heeft Ordina een belang van 100%. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

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

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.

Overige investeringen betreffen de minderheidsbelangen in ondernemingen waarbij Ordina invloed van betekenis heeft, echter geen beslissende zeggenschap. Invloed van betekenis wordt over het algemeen verondersteld bij een aandeelhoudersbelang van tussen de 20% en 50%. Deze investeringen worden bij eerste verwerking verantwoord tegen kostprijs en vervolgens op basis van de 'equity methode' (zie grondslag 2.8).

2.3. Gesegmenteerde verslaggeving

Segmentinformatie wordt gerapporteerd consistent met de wijze waarop binnen Ordina de rapportage-lijnen, besluitvorming en besturing zijn ingericht. De Raad van Bestuur is geïdentificeerd als het hoogste orgaan voor wat betreft strategische besluitvorming (de zogenaamde chief operating decision maker). De Raad van Bestuur bestaat uit de CEO, de CFO en per 1 januari 2017 Jo Maes.

Voor een nadere toelichting van de segmentinformatie 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 Leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief voor rekening van Ordina komen, 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. 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 voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat Ordina eigendom verkrijgt over het geleaste actief.

Leaseovereenkomsten waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief niet voor rekening van Ordina komen, kwalificeren als operationele leaseovereenkomsten. Betalingen voor operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening (zie toelichting 22 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 23 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

2.6. Immateriele vaste activa

2.6.1. Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van groepsmaatschappijen. 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. Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen 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 (groepen van) 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 teruggedenkt. 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.

2.6.2. 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. Activering van deze kosten vindt plaats tegen kostprijs. 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. Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

2.6.3. 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.

2.6.4. Afschrijving van immateriële vaste activa

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de geschatte 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 door het management geschatte 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.

2.7. Materiele vaste activa

2.7.1. Materiële 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.

2.7.2. Afschrijving

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

- Apparatuur: 2-4 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.

2.8. 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 zoals bepaald op de overnamedatum, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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, waarbij de verwerking in de reserves van Ordina de verwerking in de reserves van de geassocieerde deelneming volgt (bijvoorbeeld dividenduitkering of een mutatie verwerkt via het totaalresultaat). Indien

het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming 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 blijkende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijkende verplichtingen (zie toelichting 29).

2.9. 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.

2.10. 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. 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, de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom, overige vorderingen alsmede overlopende activa. De nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum worden verantwoord onder de overige vorderingen voor zover deze vorderingen de voor deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien voor 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. Rekening-courantvorderingen worden in het kasstromenoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Rekening-courantschulden bij bancaire instellingen worden verantwoord als bancaire schulden onder de kortlopende verplichtingen.

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 onbepaalbare 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 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 160.000.000 gewone aandelen, 39.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. 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. Een eventueel verschil bij eerste verwerking tussen de reële waarde en de aflossingswaarde wordt door middel van de effectieve rentemethode ten laste van het resultaat gebracht. De rentelasten worden in de verlies-en-winstrekening verantwoord op basis van de effectieve interestmethode.

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.

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

Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar werden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening voor de jubileumregeling werd ten laste dan wel ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Met ingang van 1 januari 2016 is de jubileumregeling vervallen.

2.16.2. Jubileumregeling

Tot en met 31 december 2015 kende Ordina in haar arbeidsvoorwaarden een jubileumregeling. Op basis van deze regeling ontvingen medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering. Gebaseerd op IAS 19 'Employee Benefits' werd een voorziening gevormd voor de verplichting die voortvloeide uit hoofde van deze jubileumregeling.

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

Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar werden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening voor de jubileumregeling werd ten laste dan wel ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Met ingang van 1 januari 2016 is de jubileumregeling vervallen.

2.16.3. Aandelenregelingen

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee 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 driejaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele driejaarsperiode 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 aandelengerelateerde 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 genoemde voorzieningen betreffende pensioenen 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. Handelscrediteuren 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. 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. Indien er belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding wordt, slechts opbrengst verantwoord voor het gedeelte dat naar verwachting zal worden betaald.

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 nacalculatie

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

2.19.2. Contracten op basis van een vaste aanneemsom

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.

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 contracten met een vaste aanneemsom 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. 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

Binnen outsourcing- en beheercontracten zijn de werkzaamheden gelijkmatig verdeeld over de looptijd van het contract. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen over de contractuele looptijd. 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 waarderingsgrondslagen 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 toegerekend aan de periode waarin de corresponderende opbrengsten zijn verantwoord en worden verantwoord tegen historische kostprijs.

2.20.2. Operationele-leasebetalingen

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

2.20.3. 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.

2.20.4. Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten omvatten onder meer 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 onder meer de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale verplichtingen en pensioenverplichtingen, alsmede de rente verbonden aan de mutatie van voorzieningen ingevolge het verstrijken van tijd. Onder de financieringslasten wordt, voor zover van toepassing, tevens verantwoord 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 fiscale 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. Renterisico kunnen betrekking hebben op zowel langetermijnfinanciering als kortetermijnfinanciering. Ordina analyseert voortdurend de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

Ultimo 2016 en 2015 heeft Ordina geen langlopende rentedragende schulden.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende leningen plus een vaste opslag van 1,0%. De looptijd van de kortlopende leningen fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van één tot drie maanden.

Als gedurende 2016 de variabele rente gemiddeld 1% hoger zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zouden de netto-interestlasten (na belastingen) ruim EUR 0,1 miljoen hoger zijn geweest.

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 2016 als 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 de Benelux geaccepteerd, waarbij risico's worden gespreid over meerdere partijen.

Met betrekking tot afnemers 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 individuele omvang 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. Voor een toelichting op de handelsdebiteuren wordt verwezen naar toelichting 13 van dit jaarverslag.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2015 betreffende afnemers 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.

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 niet kan voldoen aan haar 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 onaanvaardbare 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 kredietfaciliteit die Ordina in mei 2015 heeft afgesloten. Ultimo 2016 beschikt Ordina over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 30,0 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat volledig uit een revolverende faciliteit met een looptijd van maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. In juli 2016 is een eerste verlenging overeengekomen van 1 jaar. Ingevolge deze verlenging eindigt de financieringsovereenkomst in mei 2019, waarbij nog een verlengingsoptie bestaat van nogmaals 1 jaar. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteit en de van toepassing zijnde convenanten wordt 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.

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
Per 31 december 2016				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-52.180	-52.180	0	0
Per 31 december 2015				
Bancaire schulden	-5.000	5.069	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-64.968	-64.968	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 beschouwt een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal) van 25% als een verantwoord minimum. De solvabiliteit ultimo 2016 bedroeg circa 64% (ultimo 2015: circa 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 2016 circa 59%.

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 aan de betreffende (groepen van) kasstroomgenererende eenheden toegekende 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 en aannames 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 7.6.

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, alsmede op basis van ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties.

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. Inkomsten uit onderverhuur zijn primair gebaseerd op de onderliggende contracten. Aanvullend is een inschatting gemaakt voor de verwachte verlenging van de contractuele periode van onderhuur. De contractuele periode van onderhuur varieert per locatie en ligt tussen de een en de drie maanden.

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. Op basis van ervaringscijfers wordt bij de vaststelling van de voorziening 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 10). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen. We hebben de mogelijkheden onderzocht om te voorkomen dat in 2018 verliezen zullen verwateren. Dit onderzoek heeft geleid tot concrete plannen welke in 2016 zijn uitgevoerd. De uitvoering van deze plannen heeft het risico op afwaardering van de latente belastingvordering sterk verlaagd. Daarnaast hebben we een kostenbesparingsprogramma uitgevoerd, waarmee voor de komende jaren een structureel lager kostenniveau moet bijdragen aan winstherstel.

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.

De activiteiten binnen Nederland worden met ingang van medio 2016 integraal aangestuurd door 1 operationeel directeur, met uitzondering van het innovatiecluster. Het innovatiecluster is in 2016 opgericht om innovatieve technologieën, concepten en proposities een platform te geven en te ontwikkelen naar een gezond rendement en omvang. Door de snelle ontwikkeling in techniek en innovatie zal het cluster met enige regelmaat van samenstelling veranderen. In 2015 onderkende Ordina binnen Nederland de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions en Beheer. De samenhang en afhankelijkheid tussen de activiteiten binnen Nederland is groot. Deze onderlinge verwevenheid van de activiteiten binnen Nederland uit zich door de logische opeenvolgende stadia van de dienstverlening: i) innovatie en design, ii) consulting en advies, iii) projecten en professional services en iv) beheer. Commercie en klantbenadering vindt plaats vanuit een centrale commercieorganisatie voor geheel Nederland onder aansturing van de Directeur Commercie Nederland. Omdat integraal denken en leveren een steeds belangrijkere succesfactor wordt, heeft Ordina in 2016 besloten om alle Nederlandse units, behoudens het innovatiecluster, door 1 directeur aan te laten sturen. Besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn in lijn met deze organisatiewijziging aangepast. Ingevolge deze wijzigingen onderkent Ordina ultimo 2016 derhalve de segmenten Delivery Nederland, het innovatiecluster en België/Luxemburg. De vergelijkende cijfers over 2015 zijn dientengevolge 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 treasuryafdeling 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 Delivery Nederland, het innovatiecluster 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. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland (inclusief het innovatiecluster), respectievelijk Ordina België/Luxemburg.

6.1. Gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2015 zijn als volgt te specificeren:

Toelichting	Nederland			België/ Luxemburg	Totaal
	Delivery	Innovatie- cluster			
Totale omzet per segment	250.973	28.088		78.185	357.246
Inter-segment omzet	-4.407	-2.702		-1.865	-8.974
Omzet	246.566	25.386		76.320	348.272
REBITDA	7.910	-429		6.305	13.786
Afvloeiingskosten / intern onderzoek	-8.581	-121		-740	-9.442
EBITDA	-671	-550		5.565	4.344
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7				-2.531
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8				-2.883
Bedrijfsresultaat					-1.070
Financieringsbaten en -lasten	24				-712
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9				-463
Resultaat voor belastingen					-2.245
Winstbelastingen	25				-923
Resultaat na belastingen					-3.168

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2016 zijn als volgt te specificeren:

Toelichting	Nederland			België/ Luxemburg	Totaal
	Delivery	Innovatie- cluster			
Totale omzet per segment	240.083	24.622		89.350	354.055
Inter-segment omzet	-5.702	-2.898		-1.880	-10.480
Omzet	234.381	21.724		87.470	343.575
REBITDA	13.244	-1.192		9.071	21.123
Afvloeiingskosten	-4.315	-1.335		-340	-5.990
EBITDA	8.929	-2.527		8.731	15.133
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7				-2.794
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8				-2.607
Bedrijfsresultaat					9.732
Financieringsbaten en -lasten	24				-627
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9				-45
Resultaat voor belastingen					9.060
Winstbelastingen	25				-4.022
Resultaat na belastingen					5.038

De bijzondere posten in het resultaat over 2016 van de divisies bedragen totaal EUR 6,0 miljoen (2015: EUR 9,4 miljoen). Voor 2016 hebben deze bijzondere posten uitsluitend betrekking op reorganisatiekosten. Voor 2015 is binnen de divisie Delivery Nederland tevens een bedrag van EUR 1,6 miljoen opgenomen

betreffende kosten van het interne onderzoek naar aanleiding van berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in de periode 2005-2011.

In een gerechtelijke procedure is een schikking bereikt betreffende een juridisch geschil. Op grond van deze schikking is binnen Nederland in 2016 onder de inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten een bate verantwoord van per saldo bijna EUR 1,0 miljoen en onder de overige bedrijfslasten een bate van circa EUR 0,4 miljoen. De vordering per 31 december 2016 uit hoofde van de schikking is kort na balansdatum afgewikkeld. Na afwikkeling van de schikking hebben partijen geen enkele vordering over en weer verband houdende met het onderhavige geschil.

Binnen Nederland is in 2015 een vrijval ingevolge de afschaffing van de jubileumregeling verantwoord van EUR 2,1 mln.

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2016 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 61,3 miljoen (2015: omzet van circa EUR 61,9 miljoen) Voor een totaal van zeven overige 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 en betaalde winstbelasting over 2015 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.504	27	2.531
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.412	471	2.883
Winstbelastingen verantwoord in de winst-en verliesrekening	25	-1.499	2.422	923
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar	25	0	1.059	1.059

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening en betaalde winstbelasting over 2016 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.776	18	2.794
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.117	490	2.607
Winstbelastingen verantwoord in de winst-en verliesrekening	25	434	3.588	4.022
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar	25	0	1.780	1.780

De activa en verplichtingen ultimo 2015 en de investeringen gedurende het jaar 2015 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		190.902	47.330	238.232
Verplichtingen		77.342	19.131	96.473
Investeringen in immateriële vaste activa	7	3.380	0	3.380
Investeringen in materiële vaste activa	8	1.852	463	2.315
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	117.148	17.160	134.308
Boekwaarde materiële vaste activa	8	5.452	1.078	6.530
Boekwaarde financiële vaste activa	9/10	18.597	166	18.763

De activa en verplichtingen ultimo 2016 en de investeringen gedurende het jaar 2016 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		188.748	42.514	231.262
Schulden		60.231	23.627	83.858
Investeringen in immateriële vaste activa	7	4.693	0	4.693
Investeringen in materiële vaste activa	8	936	516	1.452
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	119.020	17.142	136.162
Boekwaarde materiële vaste activa	8	3.573	1.104	4.677
Boekwaarde financiële vaste activa	9/10	18.131	125	18.256

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 2015</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 1 januari 2015	124.495	6.251	2.714	133.460
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investeringen	0	1.716	0	1.716
In eigen beheer vervaardigd	0	1.663	0	1.663
Afschrijvingen	0	-1.626	-905	-2.531
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2015	124.495	8.004	1.809	134.308
<i>Stand per 31 december 2015</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	13.846	97.742	304.404
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-5.842	-95.933	-170.096
Boekwaarde per 31 december 2015	124.495	8.004	1.809	134.308
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	4.136	0	4.136

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2016</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	13.846	97.742	304.404
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-5.842	-95.933	-170.096
Boekwaarde per 1 januari 2016	124.495	8.004	1.809	134.308
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	0	2.214	0	2.214
In eigen beheer vervaardigd	0	2.480	0	2.480
Afschrijvingen	0	-1.890	-904	-2.794
Desinvesteringen	0	-46	0	-46
Boekwaarde per 31 december 2016	124.495	10.762	905	136.162
<i>Stand per 31 december 2016</i>	0			
Totaal aanschafwaarde	192.816	18.540	97.742	309.098
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-7.778	-96.837	-172.936
Boekwaarde per 31 december 2016	124.495	10.762	905	136.162
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	5.672	0	5.672

7.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen in software hebben voornamelijk betrekking op de nieuwe ERP-applicatie binnen Ordina Nederland. Deze investering wordt deels in eigen beheer vervaardigd. De nieuwe ERP-applicatie is met ingang van 1 januari 2015 in gebruik genomen. Afschrijving van de nieuwe ERP-applicatie vindt plaats over een periode van zeven jaar.

De desinvestering in software hangt samen met de samenwerkingsovereenkomst welke eind 2016 is afgesloten met T-Systems. Ingevolge deze overeenkomst heeft T-Systems apparatuur en software overgenomen van Ordina.

7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2016 en 2015 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2016.

7.3. Goodwill

Goodwill wordt gemonitord op een groep van kasstroomgenererende eenheden binnen Ordina. Deze groepen van kasstroomgenererende eenheden zijn gelijk aan de onderkende segmenten. Ordina onderkent de segmenten Delivery Nederland, het innovatiecluster en België/Luxemburg. Ultimo 2015 onderkende Ordina binnen Nederland nog de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions en Beheer. Ingevolge de wijziging in de operationele aansturing en toenemende onderlinge verwevenheid van de activiteiten binnen Nederland worden resultaten en kasstromen met ingang van 2016 beoordeeld en gerapporteerd op het niveau van Delivery Nederland en het innovatiecluster. De goodwill welke ultimo 2015 is toegerekend aan de segmenten Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions en Beheer, wordt met ingang van 2016 toegerekend aan het segment Delivery Nederland. Aan het segment innovatiecluster is geen goodwill toegerekend. De goodwill welke binnen Nederland wordt verantwoord is gerelateerd aan acquisities uit de jaren 2007 en eerdere jaren. Deze goodwill is niet verbonden aan de innovatieve activiteiten binnen het in 2016 opgerichte innovatiecluster. De vergelijkende cijfers over 2015 zijn dientengevolge aangepast.

Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van de goodwill gesplitst naar segment.

	2015	2016
Delivery Nederland	107.353	107.353
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	124.495	124.495

7.4 Software

De boekwaarde van de software bedraagt ultimo 2016 EUR 10,8 miljoen (ultimo 2015: EUR 8,0 miljoen). Van de boekwaarde ultimo 2016 heeft een bedrag van EUR 9,9 miljoen betrekking op de nieuwe ERP-applicatie welke deels in eigen beheer is vervaardigd. De levensduur van de applicatie is gebaseerd op de verwachte technische levensduur en veronderstelde veroudering van dergelijke applicaties alsmede op ervaringen ten aanzien van eerdere vergelijkbare applicaties in het verleden en wordt verondersteld op minimaal 7 jaar.

7.5. 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 ultimo 2015 en 2016 kan volledig worden toegerekend aan het segment Delivery Nederland. De boekwaarde van de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten bedraagt ultimo 2016 EUR 0,9 miljoen (ultimo 2015 EUR 1,8 miljoen).

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

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

7.6. Impairmenttest voor goodwill

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill uitgaande van de relevante (groepen van) kasstroomgenererende eenheden (zie tevens grondslagen 2.6 en 2.13 en toelichting 5.1). Goodwill wordt gemonitord op en is toegerekend aan de segmenten Delivery Nederland en België/Luxemburg. Een bijzondere waardevermindering wordt onderkend indien de realiseerbare waarde van een segment lager is dan de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van de segmenten waaraan goodwill is 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. De jaarlijkse omzetgroeipercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per segment en variëren voor Delivery Nederland van circa 1,0% tot circa 3,2% en voor België/Luxemburg van circa 1,5% tot circa 4,6%. De gemiddelde jaarlijkse omzetgroei binnen de meerjarenprojectie bedraagt voor Delivery Nederland circa 1,7% en voor België/Luxemburg circa 2,4%. De gemiddelde jaarlijkse EBITDA marge over de jaren 2017 tot en met 2021 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Delivery Nederland circa 8,2% en voor België/

Luxemburg circa 9,1%. De EBITDA marge over de jaren na 2021 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Delivery Nederland circa 8,8% en voor België/Luxemburg circa 9,5%. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2016 een percentage gehanteerd van 1,0% (2015: 1,0%).

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per segment. Ultimo 2016 bedraagt de disconteringsvoet na belastingen voor Delivery Nederland 9,2% (2015: 9,9%) en voor België/Luxemburg 9,9% (2015: 10,4%). De disconteringsvoet voor belastingen ultimo 2016 bedraagt voor Delivery Nederland 11,9% (2015: 12,7%) en voor België/Luxemburg 14,6% (2015: 14,3%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2016. De boekwaarde, waarde in gebruik en de overwaarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend ultimo 2016 luiden als volgt:

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Boekwaarde	Waarde in gebruik	Overwaarde
Delivery Nederland	114,5	145,7	31,2
België/Luxemburg	18,3	57,0	38,8

Aanvullend op de uitgevoerde impairmenttest ultimo 2016 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. De gevoeligheidsanalyse ultimo 2015 is uitgevoerd op de segmenten zoals deze destijds werden gehanteerd. Vanwege het feit dat deze segmenten niet vergelijkbaar zijn met die van 2016, is deze informatie niet opgenomen.

In de onderstaande tabel wordt voor de betreffende segmenten de overwaarde weergegeven op basis van de gevoeligheidsanalyses waarbij de EBITDA marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. Voor de betreffende segmenten geldt dat deze gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de resterende overwaardes van de betreffende segmenten op basis van de gevoeligheidsanalyse.

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Delivery Nederland	België/Luxemburg
Afname EBITDA marge		
-0,25%	25,3	36,9
-0,50%	19,5	35,1

In de onderstaande tabel wordt voor de betreffende segmenten 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 met 0,5% en 1,0%. Voor het segment Delivery Nederland geldt dat de gevoeligheidsanalyse leidt tot een potentiële bijzondere waardevermindering van circa EUR 0,8 miljoen in de situatie dat de voortdurende groei wordt verlaagd met 1,0% in combinatie met een verhoging van de disconteringsvoet met 1,5%. Voor alle overige situaties geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes weergegeven (in miljoenen euro's) van de betreffende segmenten op basis van de gevoeligheidsanalyse.

<i>(In miljoenen euro's)</i>		Disconteringsvoet na belastingen			
Delivery Nederland		9,2%	9,7%	10,2%	10,7%
<i>Voortdurende groei</i>					
0,5%		24,5	16,7	9,7	3,3
0,0%		18,6	11,5	5,0	-0,8
België/Luxemburg		9,9%	10,4%	10,9%	11,4%
<i>Voortdurende groei</i>					
0,5%		36,5	33,7	31,2	28,9
0,0%		34,5	31,9	29,6	27,5

Wij hebben de uitkomsten van de impairmenttest ook getoetst aan de beurswaardering van Ordina. Uit deze toets blijkt dat de waarde in gebruik (inclusief het segment Innovatiecluster) circa 16% hoger ligt dan de beurswaardering. Wij beoordelen een dergelijke 'control premium' als redelijk. Ultimo 2015 was de waarde in gebruik circa 89% hoger dan de beurswaarde. Als gevolg van de gestegen beurskoers is het verschil tussen de waarde in gebruik en beurswaarde in 2016 fors afgenomen.

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 2015</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.035	1.670	8.313	24.018
Totaal afschrijvingen	-11.042	-1.453	-4.421	-16.916
Boekwaarde per 1 januari 2015	2.993	217	3.892	7.102
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	2.003	62	250	2.315
Afschrijvingen	-1.967	-80	-840	-2.887
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2015	3.029	199	3.302	6.530
<i>Stand per 31 december 2015</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.575	1.529	8.564	24.668
Totaal afschrijvingen	-11.546	-1.330	-5.262	-18.138
Boekwaarde per 31 december 2015	3.029	199	3.302	6.530

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2016</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.575	1.529	8.564	24.668
Totaal afschrijvingen	-11.546	-1.330	-5.262	-18.138
Boekwaarde per 1 januari 2016	3.029	199	3.302	6.530
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.118	128	206	1.452
Afschrijvingen	-1.612	-84	-802	-2.498
Desinvesteringen	-807	0	0	-807
Boekwaarde per 31 december 2016	1.728	243	2.706	4.677
<i>Stand per 31 december 2016</i>				
Totaal aanschafwaarde	13.633	1.657	8.753	24.043
Totaal afschrijvingen	-11.905	-1.414	-6.047	-19.366
Boekwaarde per 31 december 2016	1.728	243	2.706	4.677

8.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen gedurende 2016 betreffen met name vervangingsinvesteringen. Van de investeringen heeft circa EUR 0,5 miljoen betrekking op onze vestigingen in België en Luxemburg.

De desinvestering in apparatuur hangt samen met de samenwerkingsovereenkomst welke eind 2016 is afgesloten met T-Systems. Ingevolge deze overeenkomst heeft T-Systems apparatuur en software overgenomen van Ordina. Bij deze desinvestering is een verlies bij verkoop gerealiseerd van EUR 0,1 miljoen, welk bedrag op grond van de waarderingsgrondslagen is verantwoord onder de afschrijvingen. In 2015 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden.

In 2016 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke aanschafwaarde van circa EUR 0,1 miljoen buiten gebruik gesteld (2015: circa EUR 1,7 miljoen).

8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2016 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 2016.

8.3. Materiële vaste activa in lease

Ultimo 2016 en ultimo 2015 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease. Zowel in 2016 als in 2015 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2015	2016
Saldo per 1 januari	482	442
Investeringen	423	0
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	-463	-45
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	442	397

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2016 betreffen Quli B.V. (Nederland, aandelenbelang 25,0%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%). De investering van ruim EUR 0,4 miljoen in 2015 heeft volledig betrekking op de kapitaalstorting bij oprichting van Quli B.V.

Het negatieve resultaat uit deelnemingen over 2016 heeft volledig betrekking op Quli B.V. (2015: een negatief resultaat Quli B.V. van circa EUR 0,1 miljoen en een bijzondere waardevermindering van Passwerk CVBA van circa EUR 0,4 miljoen). De bijzondere waardevermindering inzake Passwerk CVBA in 2015 is verantwoord in verband met de beperkende voorwaarden waaronder dividenduitkeringen mogelijk zijn ingevolge het sociaal oogmerk van de vennootschap.

Gedurende 2016 heeft Ordina voor een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen aan omzet verantwoord in het kader van verrichte prestaties ten behoeve van Quli B.V. (2015: EUR 0,2 miljoen) Ter zake Passwerk CVBA is geen sprake van onderlinge dienstverlening gedurende 2016 en 2015.

Voor de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Overig resultaat (OCI)	Totaal resultaat	Belang
Quli B.V.	1.229	88	697	-179	0	-179	25,0%
Passwerk CVBA	2.392	979	3.382	310	0	310	37,3%

10. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Immateriële en materiële vaste activa	588	8.611
Personeelsgerelateerde voorzieningen	202	214
Overige voorzieningen	1.166	972
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	16.365	8.062
Saldo per 31 december	18.321	17.859

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. De toename van deze latente belastingvordering in 2016 wordt veroorzaakt door het effectueren van de plannen ter voorkoming van verwatering van fiscale verliezen. 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 2016: circa EUR 32,2 miljoen; ultimo 2015: circa EUR 65,5 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2016 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2016 circa EUR 34,3 miljoen (ultimo 2015: circa EUR 67,6 miljoen). Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden in de komende jaren. In 2016 heeft Ordina de plannen ter voorkoming van verwatering van fiscale verliezen geëffectueerd, met als resultaat een afname van de fiscaal compensabele verliezen met een bedrag van circa EUR 33,8 miljoen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 15,6 miljoen (ultimo 2015: circa EUR 17,2 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2015:

	Balans primo 2015	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2015
Immateriële en materiële vaste activa	997	-409	0	588
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	-1	-11	202
Overige voorzieningen	1.477	-311	0	1.166
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	2.114	0	16.365
	16.939	1.393	-11	18.321

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2016:

	Balans primo 2016	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2016
Immateriële en materiële vaste activa	588	8.023	0	8.611
Personeelsgerelateerde voorzieningen	202	-1	13	214
Overige voorzieningen	1.166	-194	0	972
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	16.365	-8.303	0	8.062
	18.321	-475	13	17.859

11. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2015	2016
Saldo per 1 januari	1.792	1.170
Investeringen	0	0
Verantwoord ten laste van het resultaat	-622	-585
Saldo per 31 december	1.170	585

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 2016 heeft een bedrag van circa EUR 0,1 miljoen een looptijd langer dan een jaar (ultimo 2015: circa EUR 0,6 miljoen).

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2015</i>					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	63.899	0	0	0	63.899
Bancaire schulden	-5.000	0	0	0	-5.000
Handelscrediteuren en overige schulden	-77.180	0	0	0	-77.180
Totaal per 31 december 2015	-18.281	0	0	0	-18.281
	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2016</i>					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	66.719	0	0	0	66.719
Bancaire schulden	0	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-71.927	0	0	0	-71.927
Totaal per 31 december 2016	-5.208	0	0	0	-5.208

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2015	2016
Handelsdebiteuren – bruto	41.955	45.340
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.460	-1.418
Handelsdebiteuren – netto	40.495	43.922
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie	15.945	15.653
Nog te factureren bedragen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	5.999	5.726
Vooruitbetaalde pensioenpremies	99	0
Overige vorderingen	200	82
Overlopende activa	5.185	3.508
Saldo per 31 december	67.923	68.891

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

Op 31 december 2016 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 8,3 miljoen (31 december 2015: circa EUR 8,3 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:

	2015	2016
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	32.188	35.586
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.066	5.814
tussen 1 en 2 maanden	1.543	908
tussen 2 en 3 maanden	475	518
meer dan 3 maanden	1.223	1.096
	8.307	8.336
Handelsdebiteuren – netto	40.495	43.922

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

	2015	2016
Saldo per 1 januari	1.420	1.460
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	105	72
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-65	-114
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	0	0
Saldo per 31 december	1.460	1.418

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden voor het overgrote deel in euro's. Ordina beschikt voor een gering bedrag over vorderingen op handelsdebiteuren in 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.

Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2016 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 58,6 miljoen (ultimo 2015: circa EUR 55,3 miljoen).

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2016 als ultimo 2015 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:

	2015	2016
Nederland	40.190	40.487
België/Luxemburg	17.710	20.506
Saldo per 31 december	57.900	60.993

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

	2015	2016
Overheid	10.930	8.195
Financiële dienstverlening	4.628	9.481
Industrie	23.195	22.802
Zorg	3.202	4.862
Saldo per 31 december	41.955	45.340

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:

	2015	2016
Debiteuren met een externe credit rating		
A - AA	6.367	10.436
B - BBB	2.818	1.030
	9.185	11.466
Debiteuren zonder externe credit rating		
Laag kredietrisico	27.599	29.169
Gemiddeld kredietrisico	2.894	3.052
Hoog kredietrisico	817	235
	31.310	32.456
Saldo per 31 december	40.495	43.922

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:

	2015	2016
A	9.278	0
A-1	260	2.691
Saldo per 31 december	9.538	2.691

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2015 en 2016 luidt als volgt:

<i>(In duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo per 1 januari 2015	92.715	9.272
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	243	24
Saldo per 31 december 2015	92.958	9.296

<i>(In duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo per 1 januari 2016	92.958	9.296
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	298	30
Saldo per 31 december 2016	93.256	9.326

15.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2016 EUR 20 miljoen en bestaat uit 199.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- Prioriteitsaandelen: 1
- Preferente aandelen: 39.999.995
- Gewone aandelen: 160.000.000

Ultimo 2016 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 93.255.934 gewone aandelen (ultimo 2015: 1 prioriteitsaandeel en 92.958.667 gewone aandelen).

De emissies in 2016 en 2015 hebben betrekking op aandelengerelateerde beloningen (2016: 297.262 aandelen; 2015: 243.368 aandelen).

Met de emissies in 2015 en 2016 zijn geen emissiekosten gemoeid. Ultimo 2016 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. Optie- en aandelenregelingen

Zowel ultimo 2016 als ultimo 2015 staan geen optierechten uit op aandelen Ordina N.V.

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee is een variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen (zie ook grondslag 2.16.3). Ultimo 2016 zijn in dit kader aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur (totaal 558.199 aandelen) en aan de leden van het Executive Committee (in totaal 553.696 aandelen).

Voor een toelichting op de regelingen van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 31.2.2. De regeling van het Executive Committee is betreft een variabele langetermijnbeloning over de periode 2014-2016. De targets binnen deze regeling zijn gelijk aan die van de leden van de Raad van Bestuur. Gedurende het jaar 2016 zijn in verband met wisselingen in de samenstelling van het Executive Committee voorwaardelijk toegekende aandelen komen te vervallen en hebben nieuwe voorwaardelijke toekenningen plaatsgevonden. De toelichting betreffende de ultimo 2016 nog lopende regeling voor het Executive Committee luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekenningsdatum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2015	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2016
Executive Committee							
Regeling 2014-2016	479.459	26/05/2014	1,98	883	68%	180	194
Regeling 2014-2016	63.272	03/06/2016	1,62	103	68%	0	69
Regeling 2014-2016	10.965	05/12/2016	1,90	21	68%	0	14
	553.696			1.007		180	277

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2015 en 2016 luidt als volgt:

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	135.657	-1.296	1.012	135.373
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	1.012	-1.012	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	198	-222	0	-24
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	248	0	248
Nettoresultaat boekjaar	0	0	-3.168	-3.168
Actuariële winsten en verliezen	0	34	0	34
Saldo per 31 december 2015	135.855	-224	-3.168	132.463

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2016	135.855	-224	-3.168	132.463
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	-3.168	3.168	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	364	-394	0	-30
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	645	0	645
Nettoresultaat boekjaar	0	0	5.038	5.038
Actuariële winsten en verliezen	0	-38	0	-38
Saldo per 31 december 2016	136.219	-3.179	5.038	138.078

Voor een bedrag van circa EUR 5,7 miljoen is ultimo 2016 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2015: EUR 4,1 miljoen).

17. BANCAIRE SCHULDEN

De Ordina Groep heeft ultimo 2016 en ultimo 2015 geen langlopende schulden.

In mei 2015 is Ordina een nieuwe financieringsfaciliteit overeengekomen met ABN Amro Bank en ING. De nieuwe financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30,0 miljoen, is volledig gecommiteerd en betreft een revolverende faciliteit van EUR 20,0 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 10,0 miljoen. De looptijd van de financieringsfaciliteit bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. In juli 2016 is een eerste verlenging overeengekomen van 1 jaar. Ingevolge deze verlenging eindigt de financieringsovereenkomst in mei 2019, waarbij nog een verlengingsoptie bestaat van nogmaals 1 jaar. De opnames onder de revolverende faciliteit fluctueren gedurende het jaar en zijn afhankelijk van de kredietbehoefte. Ultimo 2016 heeft Ordina geen bedragen opgenomen onder de revolverende faciliteit (ultimo 2015: EUR 5,0 miljoen).

De belangrijkste elementen voor wat betreft de convenanten binnen de financieringsfaciliteit bestaan uit een maximale leverage ratio (bepaald op basis van de total net debt/adjusted EBITDA) en een Interest Cover Ratio (bepaald op basis van de (adjusted) EBITDA / total interest zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst). De leverage ratio bedraagt maximaal 2,5 en gedurende de laatste 2 kwartalen van de (tussentijds mogelijk verlengde) looptijd 2,0. De Interest Cover Ratio bedraagt minimaal 5,0. De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS. De correctie op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten bedraagt maximaal EUR 5,0 miljoen voor het jaar 2015 en maximaal EUR 3,0 miljoen voor de jaren 2016 en verder.

Verder is in de overeenkomst 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).

De rente binnen de financieringsovereenkomst wordt vastgesteld aan de hand van de geldende basisrente (EURIBOR) plus een vaste opslag van 1,0%. De basisrente is afhankelijk van de door Ordina te bepalen interestperiode die in beginsel kan variëren van 1 tot 6 maanden.

In december 2015 is met de banken een tijdelijke verlaging van de Interest Cover Ratio (ICR) overeengekomen op grond waarvan de ICR gedurende het jaar 2016 minimaal 4,0 moet bedragen. Aanvullend is het toegestaan om de externe kosten over het jaar 2015 betreffende het interne onderzoek te corrigeren bij de berekening van de ICR per ultimo 2015 tot en met ultimo 2016.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de toepasselijke convenanten en de realisatie ultimo 2016:

	Realisatie 2016	Financieringsovereenkomst
Leverage ratio	-0,2	= < 2,5
Interest Cover Ratio	54,5	> = 4,0
Guarantor Cover Ratio	92%	> = 80%
Security Cover Ratio	96%	> = 70%

18. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	809	868
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	0	0
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	809	868

18.1. Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2015	2016
Nederland	809	856
België	0	12
Totaal verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	809	868

18.1.1 verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen Nederland

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

	2015	2016
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.067	7.921
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	6.258	7.065
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	809	856

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

	2015	2016
Begin van het jaar	7.168	7.067
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	164	169
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-57	-59
Actuariële winsten en verliezen	-208	744
Saldo verplichtingen per 31 december	7.067	7.921

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

	2015	2016
Begin van het jaar	6.310	6.258
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	145	150
Betaalde contributie werkgeversdeel	23	23
Uitbetaalde pensioenen	-57	-59
Actuariële winsten en verliezen	-163	693
Saldo reële waarde van activa per 31 december	6.258	7.065

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 2016 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 2015: negatief EUR 4,2 miljoen).

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

	Toelichting	2015	2016
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		164	169
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-145	-150
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	22	19	19

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,8 (2015: nihil). 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:

	2015	2016
Disconteringsvoet per 31 december	2,40%	2,00%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	2,40%	2,00%

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 7,0 miljoen (2015: EUR 6,3 miljoen), respectievelijk EUR 9,0 miljoen (2015: EUR 8,0 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2016 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2016 (Prognosetafel AG2016). Daarnaast is 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:

	2015	2016
Man, 65-jarige leeftijd	21,8	21,9
Vrouw, 65-jarige leeftijd	24,4	24,6
Man, 66-jarige leeftijd	20,9	21,0
Vrouw, 66-jarige leeftijd	23,4	23,6
Man, 67-jarige leeftijd	19,9	20,0
Vrouw, 67-jarige leeftijd	22,5	22,7

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

	2015	2016
Man, 65-jarige leeftijd	24,1	24,2
Vrouw, 65-jarige leeftijd	26,4	26,8
Man, 66-jarige leeftijd	23,1	23,3
Vrouw, 66-jarige leeftijd	25,4	25,9
Man, 67-jarige leeftijd	22,1	22,5
Vrouw, 67-jarige leeftijd	24,4	25,0

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2012 tot en met 2016 is als volgt te specificeren:

	2012	2013	2014	2015	2016
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	4.968	5.025	7.168	7.067	7.921
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.217	4.340	6.310	6.258	7.065
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	751	685	858	809	856
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-2.080	98	-2.036	208	-744
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	1.893	-85	1.864	-163	693

18.1.2. Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen België

Ordina Belgium N.V. kent een pensioenregeling met een toegezegde bijdrage van de werkgever. De verplichting van Ordina Belgium N.V. voor stortingen vóór 1 januari 2016 beperkt zich tot het storten van premies en een wettelijk minimumrendement van 3,25% op deze stortingen voor zover het gegarandeerde rendement vanuit de verzekeraar lager ligt. Voor stortingen vanaf 1 januari 2016 geldt dat de rendementsgarantie ten laste van de werkgevers variabel wordt. Voor premies die betaald zijn in 2016 is de wettelijke minimumgarantie van 1,75% van toepassing.

Vanaf 2016 kwalificeren deze pensioenplannen als toegezegd-pensioenregelingen onder IAS 19R en is de 'projected unit credit'-methode toegepast om de contante waarde van de verplichting te berekenen. De waarde van de activa binnen deze regeling bedragen ultimo 2016 EUR 1.934.000. De contante waarde van de verplichtingen bedragen ultimo 2016 EUR 1.946.000. De voorziening ultimo 2016 voor deze regeling bedraagt derhalve EUR 12.000.

18.2. Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2015	2016
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	1.514	0
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	1.514	0
Presentatie onder de kortlopende schulden	-1.514	0
Saldo per 31 december	0	0

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. Met ingang van 1 januari 2016 is de jubileumregeling komen te vervallen. Ter compensatie is in 2016 een eenmalige compensatievergoeding uitgekeerd. De ultimo 2015 verantwoorde voorziening heeft volledig betrekking op deze compensatievergoeding welke is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. Het resterende deel van de voorziening is in 2015 ten gunste van het resultaat gebracht.

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

	2015	2016
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	409	0
Mutatie ingevolge aanpassing arbeidsvoorwaarden	-2.086	0
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	-1.677	0

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

	2015	2016
Begin van het jaar	3.565	0
Kosten ten laste van het resultaat	409	0
Betaalde jubileumuitkeringen	-374	0
Actuariële winsten en verliezen	0	0
Mutatie ingevolge aanpassing arbeidsvoorwaarden	-2.086	0
Saldo per 31 december	1.514	0
Presentatie onder de kortlopende schulden	-1.514	0
Saldo per 31 december	0	0

19. OVERIGE VOORZIENINGEN – LANGLOPEND

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

	2015	2016
Saldo per 1 januari	5.568	4.664
Dotatie ten laste van het resultaat	0	0
Vrijval ten gunste van het resultaat	-205	-244
Aangewend	-699	-531
Saldo per 31 december	4.664	3.889

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 huurkosten, 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 0,3% (ultimo 2015: 0,7%). De vrijval van de voorziening wordt met name veroorzaakt door een positievere inschatting van de opbrengsten uit onderverhuur. Ter zake de voorziening heeft een bedrag van circa EUR 0,8 miljoen een looptijd van minder dan een jaar (ultimo 2015: circa EUR 0,5 miljoen).

20. OVERIGE VOORZIENINGEN – KORTLOPEND

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2015 luidt als volgt:

	Project-voorziening	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	370	3.736	250	4.356
Dotatie ten laste van het resultaat	197	7.325	345	7.867
Vrijval ten gunste van het resultaat	-244	-280	-189	-713
Aangewend	-101	-6.450	-45	-6.596
Saldo per 31 december 2015	222	4.331	361	4.914

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2016 luidt als volgt:

	Project-voorziening	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2016	222	4.331	361	4.914
Dotatie ten laste van het resultaat	390	6.394	0	6.784
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	-755	-14	-769
Aangewend	-350	-7.453	0	-7.803
Saldo per 31 december 2016	262	2.517	347	3.126
Presentatie onder de overlopende verplichtingen	0	-1.625	0	-1.625
Saldo per 31 december 2016	262	892	347	1.501

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. De vrijval ten gunste van het resultaat binnen de reorganisatievoorziening (2016: EUR 0,8 miljoen, 2015: EUR 0,3 miljoen) wordt veroorzaakt doordat de werkelijke kosten van reorganisatietrajecten lager zijn uitgevallen dan de initiële inschatting.

Van de reorganisatievoorziening ultimo 2016 heeft naar verwachting een bedrag van EUR 0,4 miljoen een looptijd van langer dan een jaar (ultimo 2015: EUR 0,7 miljoen). De projectvoorziening en de overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2016 als ultimo 2015 een looptijd van minder dan een jaar.

21. HANDELSCREDETEUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2015	2016
Handelscrediteuren	24.903	19.886
Vooruitgefactureerde omzet	5.614	4.470
Belastingen en sociale premies	22.126	21.248
Te betalen pensioenpremies	0	161
Overige schulden	188	0
Overlopende verplichtingen	24.349	26.162
Saldo per 31 december	77.180	71.927

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

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. Ultimo 2015 is onder deze balanspost een bedrag van EUR 1,5 miljoenen genomen inzake de verplichting ingevolge de compensatievergoeding die verband houdt met de afgeschafte jubileumregeling. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2016 als ultimo 2015 een looptijd van minder dan een jaar.

22. PERSONEELSKOSTEN

	2015	2016
Salarissen	161.474	154.656
Sociale lasten	27.662	26.510
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	19	19
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	10.337	10.285
Overige personeelskosten	37.535	36.857
Totaal	237.027	228.327

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten. Onder de overige personeelskosten is een bedrag van circa EUR 16,0 miljoen (2015: circa EUR 17,5 miljoen) opgenomen voor operationele-leasecontracten betreffende auto's. Onder de personeelskosten is in 2016 een bedrag van circa EUR 6,0 miljoen (2015: circa EUR 7,8 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten. Onder de personeelskosten 2015 is een bate verantwoord van circa EUR 2,1 miljoen ingevolge het vervallen van de jubileumregeling.

Onder de personeelskosten is in 2016 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,6 miljoen (2015: circa EUR 0,2 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 367.000 (2015: circa EUR 0,1 miljoen) betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 278.000 (2015: circa EUR 0,1 miljoen) op de regeling voor het Executive Committee.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2016 bedraagt 2.709 fte (2015: 2.884 fte). Ultimo 2016 zijn er op basis van fte's 2.689 medewerkers (ultimo 2015: 2.886 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is binnen Nederland bedraagt ultimo 2016: 2.003 (ultimo 2015: 2.283 medewerkers). Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2016: 686 medewerkers (ultimo 2015: 603 medewerkers).

23. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Huisvestingskosten	6.751	6.359
Marketing- en verkoopkosten	1.249	1.409
Overige kosten	11.555	8.597
Totaal	19.555	16.365

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten. Onder de advieskosten is in 2015 een bedrag van circa EUR 1,6 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 6,1 miljoen (2015: circa EUR 6,2 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten.

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2015 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk
Controle van de jaarrekening	375	70	445
Andere controlewerkzaamheden	59	2	61
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	434	72	506

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2016 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk
Controle van de jaarrekening	410	72	482
Andere controlewerkzaamheden	67	2	69
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	477	74	551

24. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Financieringsbaten	60	0
Financieringslasten	-772	-627
Totaal	-712	-627

De financieringsbaten zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Ter zake verstrekte leningen	0	0
Overige financieringsbaten	60	0
Totale financieringsbaten	60	0

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:

	2015	2016
Ter zake revolverende faciliteit	-183	-148
Overige financieringslasten	-589	-479
Totale financieringslasten	-772	-627

De overige financieringslasten betreffen onder meer rentelasten voor rekening-courantschulden die worden aangehouden bij bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale schulden en pensioenverplichtingen, alsmede de toename van de voorziening leegstand ingevolge het verstrijken van tijd (2016: circa EUR 44.000; 2015: circa EUR 39.000).

25. WINSTBELASTINGEN

	2015	2016
Acute winstbelastingen boekjaar	-2.290	-3.497
Acute winstbelastingen voorgaande boekjaren	-27	-50
	-2.317	-3.547
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	1.417	-519
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-23	44
	1.394	-475
	-923	-4.022

	2015	2016
Nettoresultaat over het boekjaar	-3.168	5.038
Winstbelastingen	923	4.022
Winst voor winstbelastingen	-2.245	9.060
Effectief belastingtarief	-41,1%	44,4%

	%	2015	%	2016
Nominale belastingdruk	25,0	-561	25,0	2.265
Tariefverschillen buitenland	-18,2	408	7,5	680
Niet aftrekbare bedragen	-38,7	869	11,0	993
Herwaarderingen van latente belastingvorderingen	0,3	-8	-0,1	-8
Vrijgestelde winstbestanddelen	-5,2	116	0,1	11
Incidentele posten	-2,2	49	0,4	34
Correcties voorgaande jaren	-2,1	50	0,5	47
Effectief belastingtarief	-41,1	923	44,4	4.022

De nominale belastingdruk voor 2016 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. De vrijgestelde winstbestanddelen betreffen met name het aandeel in resultaten en bijzondere waardeverminderingen van deelnemingen.

26. RESULTATEN PER AANDEEL

26.1. 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.

	2015	2016
Resultaat na belastingen	-3.168	5.038
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.870	93.129
Resultaat per aandeel (in euro's)	-0,03	0,05

26.2. 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 alle voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van aandelengerelateerde beloningen.

	2015	2016
Resultaat na belastingen	-3.168	5.038
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.870	93.129
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	1.361	1.112
	94.231	94.241
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	-0,03	0,05

27. DIVIDEND PER AANDEEL

In lijn met het dividendbeleid, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om een dividend uit te keren van 2 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2016. De resterende nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Gezien het feit dat over het jaar 2015 een nettoverlies is gerealiseerd, is aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen voorstel tot dividenduitkering voorgelegd. Het nettoverlies over 2015 is in mindering gebracht op de reserves.

28. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 39.999.995 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 2016 en 2015 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

29. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,9 miljoen (2015: circa EUR 2,8 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,8 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2015: circa EUR 1,7 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 1,0 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2015: circa EUR 1,1 miljoen).

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2016 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 groepsmaatschappijen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 13,3 miljoen (2015: circa EUR 14,7 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 groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,2 miljoen (2015: circa EUR 6,1 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 circa EUR 4,4 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein (ultimo 2015: circa 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
Looptijd korter dan 1 jaar	13.340	6.231
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	19.578	16.653
Looptijd langer dan 5 jaar	0	521
	32.918	23.405

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 heeft in 2014 en 2015 een uitgebreid intern onderzoek laten uitvoeren naar mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid in de jaren 2005 tot en met 2011. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn door Ordina gerapporteerd en toegelicht in een aandeelhouderscirculaire die op 27 januari 2015 is gepubliceerd en in het halfjaarbericht van 19 augustus 2015. Op dit moment lopen er geen interne onderzoeken en Ordina heeft ook geen formele aansprakelijkstelling ontvangen van een autoriteit of onderzoeksinstantie of een formele aanzegging van zo'n lichaam dat Ordina strafrechtelijk vervolgd zal worden. Ordina kan geen uitspraak doen over of dit op enig moment alsnog gebeurt. Gelet daarop ziet Ordina geen aanleiding een eventuele aansprakelijkheid, schade of ander risico te verwachten. Vanuit dat perspectief is geen voorziening opgenomen in de jaarrekening over 2016.

Als onderdeel van onze werkzaamheden kunnen wij worden geconfronteerd met discussies over de (financiële) afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, kwaliteitsniveau en scope van het werk. Het merendeel van deze discussies wordt tot tevredenheid van alle betrokkenen opgelost. Dat een discussie uitloopt op een juridisch traject is niet in alle gevallen te vermijden. Op het moment dat een betrouwbare inschatting kan worden gemaakt dat een juridisch traject leidt tot een financiële claim jegens Ordina, wordt hiervoor een voorziening getroffen. Vorderingen van Ordina op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering vrijwel zeker is. Het belangrijkste juridische traject waarbij Ordina betrokken is, wordt hieronder toegelicht.

Ordina is in het verlengde van een geleverd IT-systeem met een van haar klanten in discussie over aanvullende leveringen. Indien zou komen vast te staan dat Ordina gehouden is tot het doen van (een deel van) deze aanvullende leveringen kan dat financiële consequenties hebben. Omdat geen reële inschatting kan worden gemaakt van de uitkomst van de discussie en de financiële consequenties, is hiervoor geen voorziening getroffen.

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 gedeponereerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid 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 2016 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 58,6 miljoen (ultimo 2015 circa EUR 55,3 miljoen).

30. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

30.1. Acquisities

In 2015 en 2016 hebben er geen acquisities plaatsgevonden. Ultimo 2015 en 2016 heeft Ordina geen earn-outverplichtingen voor acquisities uit voorgaande jaren.

31. VERBONDEN PARTIJEN

31.1. Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de geassocieerde deelnemingen (zie toelichting 9), de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur worden beoordeeld als keymanagement.

De totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de jaren 2015 en 2016 luidt als volgt:

	2015	2016
Salaris	981	1.025
Variabele beloning/kortetermijncomponent	84	361
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	68	367
Pensioenkosten	119	178
	1.252	1.931

31.2. Transacties met de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

31.2.1. 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.

31.2.2. 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 2015, respectievelijk 2016:

	2015	2016
S. Breedveld		
Salaris	423	443
Variabele beloning/kortetermijncomponent	44	163
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	35	188
Pensioenkosten	72	109
	574	903

	2015	2016
J.W. den Otter		
Salaris	n.v.t.	75
Variabele beloning/kortetermijncomponent	n.v.t.	24
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	n.v.t.	28
Pensioenkosten	n.v.t.	2
	n.v.t.	129

	2015	2016
M.J. Poots-Bijl		
Salaris	381	284
Variabele beloning/kortetermijncomponent	40	174
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	33	151
Pensioenkosten	47	67
	501	676

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2016 bedraagt circa EUR 1,7 miljoen (2015: circa EUR 1,1 miljoen).

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.

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 2014-2016 worden aan de heer Breedveld 68.499 aandelen en aan mevrouw Den Otter 3.698 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 67,6% van de on target beloning. Dit uitkeringspercentage heeft voor 35,0% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 32,6% op de niet-financiële doelstellingen. Inclusief de afwikkeling van de lopende regeling van mevrouw Poots-Bijl bedragen de lasten verband houdende met de langetermijnbeloning over 2016 in totaal EUR 0,4 miljoen (2015: circa EUR 0,1 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 behoefte van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en- verliesrekening 2015	Last verwerkt in winst-en- verliesrekening 2016
S. Breedveld							
Regeling 2013-2015						-27	0
Regeling 2014-2016	101.293	12/05/2014	2,08	196	68%	40	44
Regeling 2015-2017	167.331	19/08/2015	1,12	175	94%	22	74
Regeling 2016-2018	207.550	18/05/2016	1,35	280	100%	0	70
	476.174					35	188
J.W. den Otter							
Regeling 2013-2015						n.v.t.	0
Regeling 2014-2016	5.468	10/11/2016	1,93	11	68%	n.v.t.	7
Regeling 2015-2017	27.342	10/11/2016	1,93	53	94%	n.v.t.	10
Regeling 2016-2018	49.215	10/11/2016	1,93	95	100%	n.v.t.	11
	82.025					n.v.t.	28

De leden van de Raad van Bestuur kunnen deelnemen aan een door de vennootschap afgesloten pensioenregeling. Indien een lid van de Raad van Bestuur aan deze regeling deelneemt, neemt de vennootschap de pensioenpremie voor haar rekening. Indien een lid van de Raad van Bestuur afziet van deelname, dan ontvangt deze een brutovergoeding van de vennootschap. Deze is gelijk aan het bedrag dat de vennootschap verschuldigd zou zijn geweest, indien het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur wel zou deelnemen aan de aangeboden pensioenregeling.

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 2016 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2015: 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 31.

Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de leden van de Raad van Bestuur verstrekt.

31.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2016 1.111.110 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2015: 1.245.908 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2015	Verkregen ingevolge langetermijn variabele beloning	Zelfstandig aangekocht	2016
S. Breedveld	1.043.450	661.109	450.001	1.111.110
J.W. den Otter	0	0	0	0
	1.043.450			1.111.110

31.2.4. Optierechten toegekend aan en gehouden door de leden van de Raad van Bestuur

Zowel ultimo 2016 als ultimo 2015 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

31.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2015	2016
J.G. van der Werf, voorzitter	54	57
P.G. Boumeester, vicevoorzitter	40	43
D.J. Anbeek	40	43
A. Kregting	39	40
J. Niessen	4	40
	177	223

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.

31.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2016 14.525.967 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2015: 14.525.967 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2015	2016
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
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.a.r.l.)	14.425.967	14.425.967
	14.525.967	14.525.967

32. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2016 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2016, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 ORDINA N.V. (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	34	125.122	139.147
Latente belastingvorderingen	35	16.635	8.254
Totaal vaste activa		141.757	147.401
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen		0	1
Acute winstbelastingvorderingen		2	2
Totaal vlottende activa		2	3
Totaal activa		141.759	147.404
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	36	9.296	9.326
Agioreerves	36	135.855	136.219
Wettelijke reserve	36	4.136	5.672
Ingehouden winsten	36	-4.360	-8.851
Resultaat boekjaar	36	-3.168	5.038
Totaal eigen vermogen		141.759	147.404
<i>Verplichtingen</i>			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		0	0
Totaal verplichtingen		0	0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		141.759	147.404

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2016 ORDINA N.V.

(In duizenden euro's)	Toelichting	2015	2016
Omzet		0	0
Overige bedrijfskosten		3	1
Totaal bedrijfslasten		3	1
Bedrijfsresultaat		-3	-1
Financieringsbaten		54	1
Financieringslasten		0	0
Netto-financieringslasten		54	1
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	34	-3.914	4.512
Resultaat voor winstbelastingen		-3.863	4.512
Winstbelastingen		695	526
Nettoresultaat over het boekjaar		-3.168	5.038

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

33. ALGEMEEN

33.1. 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.

Ingevolge een wetswijziging is het voor organisaties van openbaar belang niet langer toegestaan een verkorte winst- en verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW). Gezien de beperkte activiteiten binnen Ordina N.V. is de impact van deze aanpassing beperkt.

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt gepresenteerd in euro's (EUR). Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven.

33.2. 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.

33.3. 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.

34. 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 2015	61.597	68.446	130.043
<i>Mutaties 2015</i>			
Investerings/verstrekkingen	65.070	-66.111	-1.041
Actuariële winsten en verliezen	34	0	34
Resultaat deelnemingen	-3.914	0	-3.914
Boekwaarde per 31 december 2015	122.787	2.335	125.122

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	122.787	2.335	125.122
<i>Mutaties 2016</i>			
Investerings/verstrekkingen	252	9.299	9.551
Actuariële winsten en verliezen	-38	0	-38
Resultaat deelnemingen	4.512	0	4.512
Boekwaarde per 31 december 2016	127.513	11.634	139.147

35. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2015	2016
Immateriële en materiële vaste activa	270	192
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	16.365	8.062
Saldo per 31 december	16.635	8.254

Ordina N.V. is hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting binnen Nederland. Dientengevolge worden de fiscale posities betreffende deze fiscale eenheid, voor zover niet reeds verantwoord door overige leden van de fiscale eenheid, verantwoord door Ordina N.V.

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 2016: circa EUR 32,2 miljoen; ultimo 2015: circa EUR 65,5 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 10.

36. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2015 en 2016 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	9.272	135.657	3.391	-4.687	1.012	144.645
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	1.012	-1.012	0
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	34	0	34
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	24	198	0	-222	0	0
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	248	0	248
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	-3.168	-3.168
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	745	-745	0	0
Saldo per 31 december 2015	9.296	135.855	4.136	-4.360	-3.168	141.759

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2016	9.296	135.855	4.136	-4.360	-3.168	141.759
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	-3.168	3.168	0
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-38	0	-38
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	30	364	0	-394	0	0
Mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	645	0	645
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	5.038	5.038
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	1.536	-1.536	0	0
Saldo per 31 december 2016	9.326	136.219	5.672	-8.851	5.038	147.404

De agioreserve bevat ultimo 2016 fiscaal besmet agio van circa EUR 2,9 miljoen ontstaan als gevolg van de verwerking van de op aandelengerelateerde beloningen (ultimo 2015: circa EUR 2,7 miljoen).

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.6.2 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2015 en ultimo 2016 geen eigen aandelen ingekocht.

Ultimo 2015 en 2016 staan geen opties uit op aandelen Ordina N.V.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 31.2.2.

Nieuwegein, 15 februari 2017

Raad van Bestuur

S. Breedveld, CEO

J.W. den Otter, CFO

J. Maes

Raad van Commissarissen

J.G. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester, vicevoorzitter

D.J. Anbeek

A. Kregting

J. Niessen

Overige gegevens



Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen	163
Controleverklaring	164
Assurance-rapport	172
Juridisch organogram	174
Begrippenlijst	175
GRI index	178
Colofon	182

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2016
Ordina Holding B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Business Consulting & Solutions B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Technologie & Competenties B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Software Development B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Beheer & Outsourcing 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 aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Ordina N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening,
- het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde overzicht van kasstromen;
- 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 2016;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2016;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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.

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.200.000 (2015: € 875.000)
Toegepaste benchmark	0,35% van de omzet
Nadere toelichting	Wij achten de omzet als benchmark het meest passend voor Ordina. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • belangrijke prestatie indicator voor Ordina en haar stakeholders; • meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties. Het resultaat voor belastingen van Ordina kent de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze benchmark niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit. Ten opzichte van voorgaand jaar is het gehanteerde percentage van de omzet om de materialiteit te bepalen verhoogd van 0,25% naar 0,35%. De verhoging hangt samen met de in het boekjaar gerealiseerde rendementsverbeteringen, herstel van de beurskoers en de afronding van het onderzoek naar aanwijzingen voor onregelmatigheden gedurende 2015.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 60.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de 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..

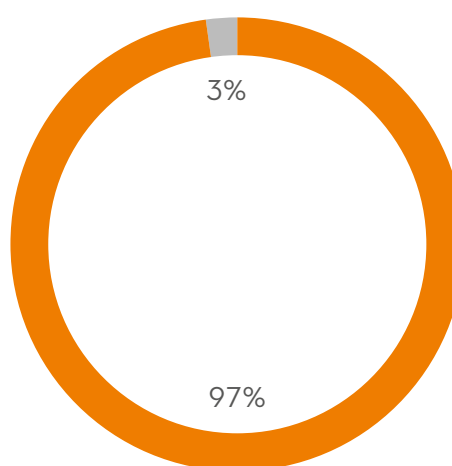
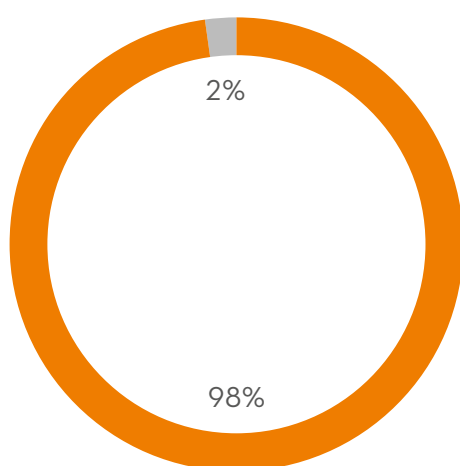
Ordina N.V. bestaat uit drie divisies waarvan er twee in Nederland zijn gevestigd en één in zowel België als Luxemburg (Belux). Op het hoofdkantoor in Nieuwegein vindt de consolidatie van de groep plaats alsmede de financiële administratie van de Nederlandse vennootschappen. De divisie Belux bestaat uit Ordina België en Ordina Luxemburg waarvan de administratieve processen en interne beheersmaatregelen zijn gescheiden van de Nederlandse activiteiten.

Onze groepscontrole heeft zich gericht op de Nederlandse divisies en Ordina Belux. Wij hebben zelfstandig de activiteiten van de twee divisies in Nederland gecontroleerd. De activiteiten van Belux worden gecontroleerd door EY België, waarmee de groepsaccountant intensief samenwerkt. Gezien de relatief beperkte omvang van de operaties in Luxemburg, zijn ten behoeve van de groepscontrole beperkte controlewerkzaamheden ('Limited scope') uitgevoerd voor het onderdeel Ordina Luxemburg.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde 'Full scope' werkzaamheden 98% van de totale activa en 97% van de omzet van de groep.

Activa

Omzet



■ Full scope ■ Limited scope

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de operaties in Nederland en België, 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 onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In voorgaand jaar zijn 'Naleving wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen' en 'SAP implementatie en transitiejaar' onderkend als kernpunten van onze controle. Het onderzoek naar mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid is in 2015 afgerond. Daarnaast is de implementatie van SAP in 2015 afgerond en het systeem in 2016 verder geoptimaliseerd. Als gevolg hiervan zijn deze onderwerpen niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

Risico	Onze controle-aanpak
Aanpassing rapporterende segmenten en kasstroom genererende eenheden Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Afwaardering goodwill) en de Jaarrekening paragrafen 2.6 en 2.13 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 6 (Gesegmenteerde informatie) en paragraaf 7 (Toelichting immateriële vaste activa). Zoals vermeld in paragraaf 6 (Gesegmenteerde informatie), zijn er substantiële wijzigingen in de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd gegeven de marktbehoeften en is de interne stuurinformatie hier op aangepast. Deze aanpassingen leiden tot een herziening van de rapporterende segmenten zoals vereist op basis van IFRS 8 'Operating segments' en de kasstroom genererende eenheden waarop de goodwill wordt gemonitord op basis van IAS 36 'Impairment of assets'. De beoordeling van deze wijzigingen en de gevolgen voor de toelichting van operationele segmenten en de goodwill impairment analyse vormen een kernpunt in onze controle.	Wij hebben de segment managers en de Raad van Bestuur geïnterviewd en de aangepaste interne stuurinformatie beoordeeld, waarbij inzicht is verkregen in de wijze waarop de resultaten binnen Ordina worden geëvalueerd en middelen worden gealloceerd. Wij hebben de gesegmenteerde informatie zoals opgenomen in paragraaf 6 van de jaarrekening beoordeeld, onder andere op basis van de interne stuurinformatie die aan de Raad van Bestuur als Chief Operating Decision Maker wordt verstrekt en vastgesteld dat deze in overeenstemming is met de vereisten van IFRS 8. De door de Raad van Bestuur uitgevoerde analyse op basis waarvan de kasstroom genererende eenheden voor de goodwill monitoring zijn aangepast, hebben wij beoordeeld op verenigbaarheid met IAS 36.

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering goodwill en overige immateriële vaste activa Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Afwaardering goodwill) en de Jaarrekening paragrafen 2.6 en 2.13 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 7 (Toelichting immateriële vaste activa). De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële vaste activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke onzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van de inschatting van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet. Hierbij worden aannames gedaan ten aanzien van toekomstige ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid. Zoals door de Raad van Bestuur toegelicht en vermeld in kernpunt Aanpassing rapporterende segmenten en kasstroom genererende eenheden is de samenstelling van de kasstroom genererende eenheden in 2016 aangepast met gevolgen voor de opzet van de goodwill impairment analyse. In 2016 heeft herstel van de aandelenkoers plaatsgevonden en zijn de rendementen verbeterd. In tegenstelling tot 2015 bestaan er geen indicaties voor een bijzondere waardevermindering. Op 31 december 2016 bedraagt de goodwill € 124,5 miljoen (2015: € 124,5 miljoen). Op basis van de uitgevoerde impairment analyse heeft Ordina geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjaren-prognoses zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. De verwachtingen van de Raad van Bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet hebben we vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Wij hebben de herziening van de samenstelling van de kasstroom genererende eenheden in 2016 beoordeeld in samenhang met de wijziging van de segmenten, zie kernpunt Aanpassing rapporterende segmenten en kasstroom genererende eenheden. Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercantage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens. Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. De bedrijfswaarde welke volgt uit de impairment analyse hebben we vergeleken met de marktwaarde van de onderneming op balansdatum. Hieruit blijkt dat als gevolg van het koersherstel, het verschil tussen de beurswaarde en de bedrijfswaarde op balansdatum zich binnen een redelijk geachte bandbreedte bevindt. We zijn het eens met de inschattingen van het management en hebben de toereikendheid van de toelichtingen vastgesteld, in het bijzonder met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering belastinglatentie) en de Jaarrekening paragraaf 2.21 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 10 (Toelichting latente belastingvorderingen). De waardering van latente belastingvorderingen met betrekking tot compensabele verliezen is gebaseerd op de verrekening met verwachte toekomstige fiscale winsten. Dit is als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattings-onzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode, het significante bedrag aan compensabele verliezen en de realisatie van verliesverjonging. Op 31 december 2016 bedraagt de actieve belastinglatentie € 17,9 miljoen (2015: € 18,3 miljoen).	Wij hebben de realiseerbaarheid vastgesteld van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winst. Deze aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse. We zijn het eens met de inschattingen van het management. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de uitgevoerde verliesverjonging in overeenstemming is met fiscale wet- en regelgeving. Voorts hebben wij de toelichting op de jaarrekening gecontroleerd.
Opbrengstverantwoording en waardering projecten Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering onderhanden projecten) en de Jaarrekening paragrafen 2.17 en 2.19 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 13 (Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen) en paragraaf 20 (Toelichting overige voorzieningen – kortlopend). Wij onderkennen een (fraude)risico ten aanzien van de opbrengstverantwoording en de waardering van projecten met een vaste aanneemsom. Onze belangrijkste overwegingen hierbij zijn: • er is sprake van (deels) langdurige projecten waarbij de bepaling van de voortgang van het werk en de toekomstige kosten om het project af te ronden gebaseerd is op management-inschattingen, welke gepaard gaan met subjectiviteit; • doordat regelmatig sprake is van variabele prijscomponenten en meerwerk, bestaat het risico dat de resultaatverantwoording niet in overeenstemming met de richtlijnen voor financiële verslaggeving plaatsvindt. De jaarrekeningposities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen nog te factureren omzet van € 5,7 miljoen (2015: € 6,0 miljoen), projectvoorziening van € 0,3 miljoen (2015: € 0,2 miljoen) en vooruit gefactureerde omzet van € 4,5 miljoen (2015: € 5,6 miljoen).	Wij hebben de door Ordina uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording beoordeeld. Deze werkzaamheden zien toe op de (financiële verwerking van de) resultaatinschattingen van de projecten op basis van de contractvoorwaarden en inschattingen ten aanzien van de voortgang en toekomstige kosten om het project af te ronden. De inschattingen inzake de projectresultaten en –risico's door de projectmanagers, business-controllers en Raad van Bestuur hebben wij beoordeeld en getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere controle informatie. Wij hebben daarnaast kennis genomen van de diepgang en uitkomsten van de intern uitgevoerde onderzoeken naar de opbrengstverantwoording op de projecten. Tevens hebben wij de kwaliteit en nauwkeurigheid van inschattingen van de voortgang van het werk en de toekomstige kosten om het project af te ronden in voorgaande periode beoordeeld op basis van de werkelijk gerealiseerde resultaten in de huidige verslaggevingsperiode. We zijn het eens met de inschattingen van het management Op basis van het verloop van de resultaatsinschattingen van de projecten gedurende de looptijd van het contract en de beoordeling van de projectrapportages hebben wij vastgesteld dat de voorziening voor verlieslatende contracten toereikend is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de andere onderdelen zoals vermeld in de inhoudsopgave.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering op 30 april 2015 benoemd als accountant van Ordina N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit 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 verantwoordelijkheden voor de controle van de 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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 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 het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar 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;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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 de raad 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 op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Utrecht, 15 februari 2017

Ernst & Young Accountants LLP

Jaap de Jong

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Ordina N.V.

Conclusie

Wij hebben een opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd inzake de paragraaf MVO- resultaten (pagina 64 en 65), zoals opgenomen in het Jaarverslag 2016 van Ordina N.V. (hierna Ordina) te Nieuwegein.

Op grond van onze werkzaamheden en rekening houdend met de beperking in de scope van onze assurance-opdracht, is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de paragraaf MVO-resultaten niet in alle van materieel belang zijnde aspecten juist is opgesteld in overeenstemming met het verslaggevingsbeleid van Ordina zoals toegelicht in de “Begrippenlijst” op pagina 175. Wij zijn van mening dat het verslaggevingsbeleid geschikt is voor het doel van onze assurance-opdracht.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met betrekking tot de paragraaf MVO- resultaten 2016 verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 ‘Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie’. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht betreffende de paragraaf MVO- resultaten 2016.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Ordina zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten verrichten die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze scope

Onze assurance-opdracht heeft zich beperkt tot de paragraaf MVO-resultaten 2016 op pagina 64 en 65. De paragraaf MVO- resultaten bestaat uit een overzicht van de doelstellingen en resultaten (milieudoelstellingen, HRM- doelstellingen, duurzame dienstverlening en maatschappelijke projecten). Op de overige informatie in het jaarverslag hebben wij geen assurance-werkzaamheden uitgevoerd, evenals op de informatie van andere jaren dan 2016.

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van de directie van Ordina

De directie van Ordina is verantwoordelijk voor het opstellen van de paragraaf MVO- resultaten in overeenstemming met het verslaggevingsbeleid van Ordina zoals toegelicht in de “Begrippenlijst” op pagina 175, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van de materiele thema’s en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de paragraaf MVO- resultaten 2016 mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

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 beslissingen die gebruikers op basis van de paragraaf MVO resultaten nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze werkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Deze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid worden uitgevoerd zijn verschillend in aard en timing en geringer van omvang dan voor opdrachten tot het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Daardoor is het niveau van zekerheid dat wordt verkregen bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid aanzienlijk lager dan wanneer een opdracht met een redelijke mate van zekerheid was uitgevoerd.

Wij hebben deze assurance-opdracht professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

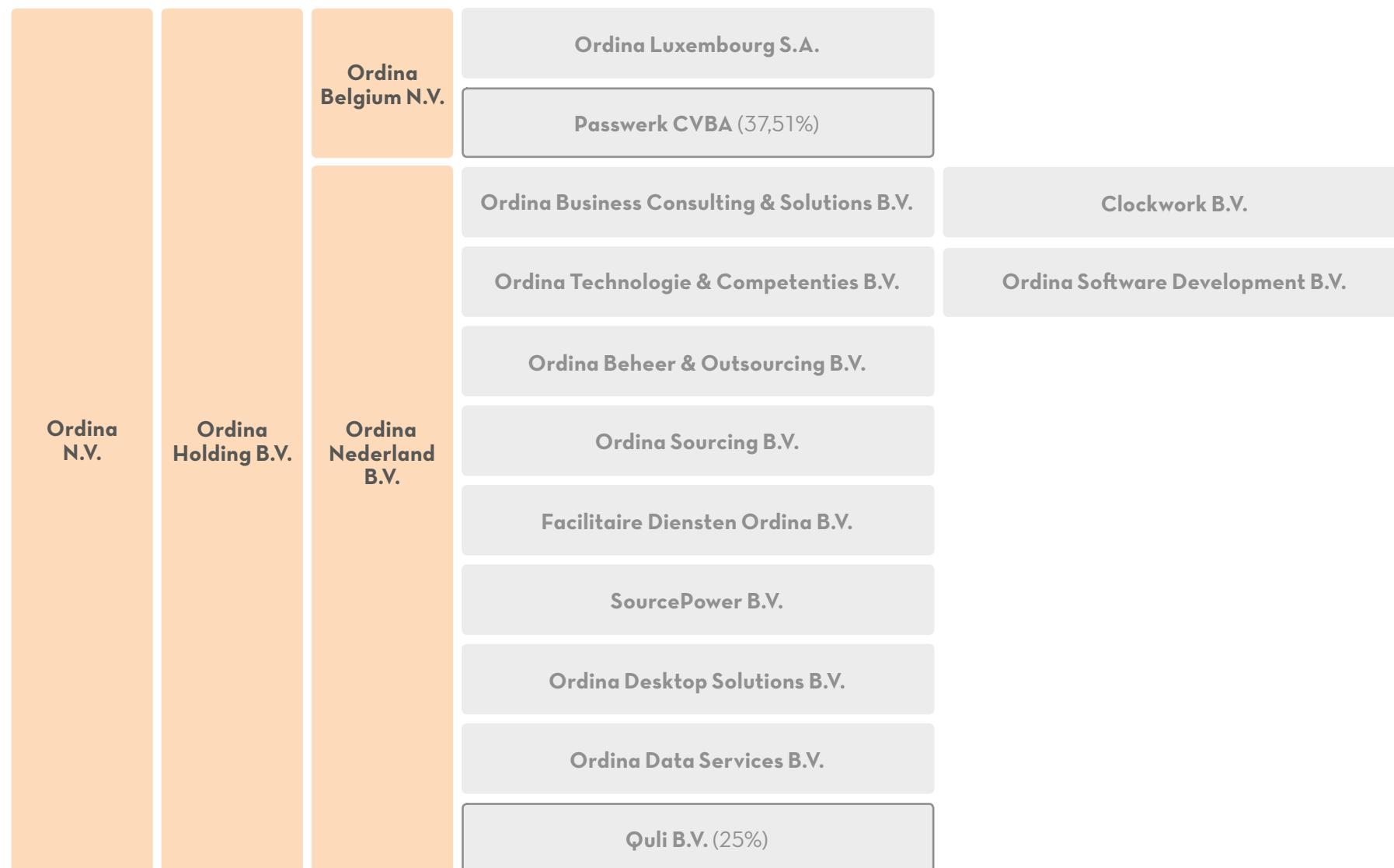
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing ervan, waaronder het evalueren van de redelijkheid van de schattingen gemaakt door het management;
- Het verkrijgen van inzicht in de opzet en het bestaan van de gebruikte systemen en gehanteerde methoden voor het verzamelen en verwerken van gegevens die dienen als basis voor de paragraaf MVO-resultaten 2016;
- Het uitvoeren van werkzaamheden met betrekking tot de onderbouwing van de in de paragraaf MVO-resultaten 2016 opgenomen kengetallen, voornamelijk door een combinatie van cijferanalyses en het inwinnen van inlichtingen;
- Het middels deelwaarnemingen evalueren van de interne en externe documentatie, in aanvulling op interviews, om vast te stellen of de informatie in de paragraaf MVO-resultaten 2016 voldoende is onderbouwd;
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.

Utrecht, 15 februari 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs R.T.H. Wortelboer RA

JURIDISCH ORGANOGRAM ORDINA



— niet opgenomen in de consolidatie Ordina (betreft minderheidsbelangen)

BEGRIPPENLIJST

Algemene begrippen

Agile en DevOps: Agile gaat om de 12 principes van het Agile Manifesto voor het produceren van software. Ook de beste ontwikkelaars gebruiken deze principes in hun dagelijkse werk.

'Agile' betekent letterlijk: behendig, lenig. In de ICT staat het voor softwareontwikkeling in korte overzichtelijke perioden van vaak niet meer dan een maand, soms zelfs hooguit een week. Deze perioden heten 'iteraties' en zijn als het ware kleine projecten op zich zelf.

DevOps is een nieuw principe dat is voortgekomen uit de frustratie dat veel IT-projecten op gebied van software te laat worden opgeleverd, onderpresteren en de investeringen niet terugverdienen. DevOps is een samenvoeging van de term 'developer' en 'system operator'. DevOps staat voor een ontwikkelmethode waarbij op een agile manier nieuwe code wordt geschreven die stabiel (en dus vrij van fouten) in een productieomgeving kan draaien en waarvoor de ontwikkelaar zelf verantwoordelijk blijft.

Bitcoin: Bitcoin is een vorm van elektronisch geld, en tevens de naam van de opensourcesoftware die is ontworpen om dit te gebruiken. Bitcoins kunnen worden opgeslagen op een personal computer in de vorm van het walle-bestand of worden beheerd door een derde partij, een portemonneedienst.

Blockchain: Een Blockchain is een netwerk waarin alle spelers direct met elkaar zijn verbonden en gezamenlijk een administratie delen en onderhouden. Mutaties in deze administratie moeten voldoen aan regels die zijn geprogrammeerd in de Blockchain. Ook moeten zij worden gevalideerd door de spelers in het netwerk voordat ze in de gezamenlijke administratie worden opgenomen. De gezamenlijke administratie in een Blockchain groeit en bouwt voort op het verleden.

Broker: Een broker is een organisatie die functioneert als een tussenpartij die vraag en aanbod bij elkaar brengt.

Cloud-native architectuur: Architectuur die specifiek voor cloud-omgevingen bedoeld is.

FTE: Aantal medewerkers uitgedrukt in aantal full-time-equivalent (40-uur per week). Het gemiddeld aantal medewerkers in FTE wordt bepaald op basis van roosterdagen ten opzichte van de werkbare dagen in een periode. De FTE ultimo stand wordt bepaald op basis van contractuele arbeidsovereenkomsten met Ordina (dit is exclusief eventuele wettelijke verlofmogelijkheden zoals ouderschapsverlof).

Global Reporting Initiative: Internationale organisatie die richtlijnen opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Inclusieve organisatie (inclusiviteit): Organisatie waar ruimte is voor verschillen in de brede zin van het woord.

Ordina Promotor Score (OPS): Met behulp van de OPS wordt de klanttevredenheid gemeten. De OPS is onderdeel van het Service Excellence Programma om de perceptie, tevredenheid en verwachtingen van onze klanten over onze dienstverlening objectief in kaart te brengen.

OPS heeft in 2016 in Nederland een aanpassing gehad. In voorgaande jaren werden geïnterviewden die er voor kozen geen uitspraak te doen als zogenoemde 'passives' opgenomen, en hadden daarmee een neerwaarde druk op de score. In 2016 waren er relatief substantieel meer geïnterviewden (15% vs. 6% in 2014 en 2015) die kozen geen uitspraak te doen, waarbij dit in veel gevallen een principe standpunt was, dan wel beleid vanuit de organisatie. De score exclusief deze doelgroep geeft een betere weergave van de klanttevredenheid. Daarmee is de score gerestate tot 72% in 2016 vs. 67% en 65% in 2015 en 2014. Volgens de oude methodologie zouden de scores op respectievelijk 61%, 63% en 62% uitkomen.

Klanttevredenheidsindex (KTI): De KTI is een onderzoek naar de klanttevredenheid bij onze klanten in Nederland en België/Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina.

Verhouding man/vrouw: De verhouding het aantal mannen en vrouwen in dienst bij Ordina.

Ziekteverzuimpercentage (ZVP): Berekening aantal verzuimdagen in de periode/ aantal beschikbare dagen in de periode x 100%. Hierbij wordt rekening gehouden met % ziek en % dienstverband.

Financiële begrippen

Amortisatie: Afwaardering van immateriële activa zoals goodwill.

Dutch GAAP: De in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving (Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving) en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW.

EBIT: Winst vóór interest en belastingen.

EBITDA: Winst vóór interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

IFRS: International Financial Reporting Standards zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.

Recurring EBITDA: Winst vóór interest, belastingen, afschrijvingen, amortisatie en afvloeiingskosten in 2016. In 2015 is er binnen de recurring EBITDA ook een correctie gedaan voor de kosten van het interne onderzoek naar mogelijke onregelmatigheden.

Solvabiliteit: Eigen vermogen in een percentage van het balanstotaal (vaste activa + vlottende activa).

Begrippen en metingen van de MVO-resultaten

Brandstofreductie in liters: Het brandstofverbruik van de leaseauto's in het wagenpark van Ordina. Er vindt een maandelijkse opgave plaats van het aantal leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) en het totaal aan brandstofverbruik vanuit de lease-/tankpasmaatschappijen in Nederland, België en Luxemburg.

CO²-footprint: Hoeveelheid emissie uitgedrukt in tonnen CO². Deze emissies vallen onder scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het handboek CO²-Prestatieladder 3.0 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO) d.d. 10-06-2015. Ook de door Ordina gehanteerde conversiefactoren zijn afkomstig uit dit handboek en online te vinden op www.co2emissiefactoren.nl.

CO²-footprintberekening: De volgende componenten worden meegenomen in de CO²-footprintberekening van Ordina:

- Gasverbruik: het gasverbruik (in m³) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- Brandstofverbruik leaseauto's: het brandstofverbruik van de leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- Elektraverbruik: het elektraverbruik (in kWh) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- Zakelijke kilometers privéauto's: in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor zakelijke kilometers. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaard bedrag per kilometer). De verdeling naar categorie auto (diesel, benzine, LPG) is op basis van indexcijfers van het CBS. Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing;
- Brandstofverbruik huurauto's: het brandstofverbruik van de huurauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- Vlieguren: aantal gevlogen kilometers (voor België/Luxemburg niet van toepassing);
- Papierverbruik: het verbruikte aantal kilogram papier, inclusief drukwerk (bepaald op basis van ontvangen facturen);
- Treinkilometers: in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor OV-kosten. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaard bedrag per kilometer). Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing;
- Woon-werk verkeer: hiervoor wordt de reisafstand woon-werk meegenomen van medewerkers die geen leaseauto hebben (berekening op basis van 241 werkdagen per jaar)

- **Afval:** het aantal kilogram afval. In Nederland wordt dit berekend vanuit ontvangen facturen. In België/Luxemburg ontvangt Ordina een opgave van de leverancier die het afval ophaalt.
- **Elektraverbruik leveranciers:** elektraverbruik (in kWh) van de data-centra die Ordina in gebruik heeft. Bepaling in Nederland vindt plaats op basis van ontvangen facturen of meterstanden. In België/Luxemburg wordt het elektraverbruik (in kWh) berekend op basis van kwartaal-opnames.

Energiereductie per werkplek voor elektra: Het elektraverbruik (in kWh) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhoud. Energiereductie per werkplek voor gas: het gasverbruik (in m3) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhoud.

FTE: Aantal medewerkers uitgedrukt in aantal full-time-equivalent (40-uur per week), gemeten op basis van roosterdagen ten opzichte van de werkbare dagen in een periode.

Inclusiviteit: (Zie onder Algemene begrippen) wordt gemeten aan de hand van twee vragen in ons jaarlijkse Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. De twee vragen zijn: of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie.

Innovation Challenge: Een wedstrijd voor innovatieve ideeën met maatschappelijke impact in de Benelux. Als onderdeel van de wedstrijd biedt Ordina de deelnemers een podium voor hun baanbrekende idee en stelt haar kennis en netwerk beschikbaar om de toepassing te realiseren.

Oranje Fonds: Het grootste Nederlands fonds op sociaal gebied. Het fonds steunt sociale initiatieven in Nederland en in het Caribische deel van het Koninkrijk.

Ordina Foundation: Ordina geeft medewerkers de kans om eigen projecten te steunen door middel van kennis en kunde. De sponsoring verloopt in de vorm van dienstverlening, waarbij zowel Ordina als de medewerker tijd investeert. Vanuit de Ordina Foundation ondersteunen wij concrete, kortdurende maatschappelijke projecten die dicht bij onze core business liggen.

Warmtedagen/graaddagen: Om de effecten in stijging en daling van het gasverbruik en elektraverbruik goed te kunnen beoordelen wordt er gekeken naar het aantal graaddagen. De graaddagen worden van internet gehaald <http://www.kwa.nl/graaddagen-en-koeldagen> (De Bilt).

Werkplekken: Het aantal werkplekken (bureau met stoel), gemeten op basis van actuele tekeningen van de panden die Ordina huurt.

GRI INDEX

Algemene standaard- informatie- voorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
--	-----------------------	--	-------------------------

Strategie en analyse

G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingebevoegde van de organisatie.	Interview met CEO Stepan Breedveld	4
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	Strategie, Risico's	31, 71

Organisatieprofiel

G4-3	Naam van de organisatie.	Ordina N.V.	
G4-4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Nieuwegein	locaties
G4-5	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Over Ordina	8
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van de landen met ofwel grootschalige bedrijfsactiviteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	Nederland, België en Luxemburg, Over Ordina	8, locaties
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Juridische organogram, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	163, 174
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	Over Ordina, Strategie	8, 31
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerncijfers, Jaarrekening	11, 101
G4-10	Aantal medewerkers naar arbeidsovereenkomst en geslacht; aantal vaste medewerkers naar type werk en geslacht; volledig personeelsbestand naar medewerkers en werkrachten onder toezicht en naar geslacht; volledig personeelsbestand naar regio en geslacht; deel van het werk van de organisatie wordt verricht door werkrachten die wettelijk als zelfstandige zijn erkend, of door andere personen dan medewerkers of werkrachten onder toezicht, waaronder medewerkers en medewerkers onder toezicht van aannemers; aanzienlijke schommelingen in aantallen medewerkers (zoals seizoensschommelingen in de werkgelegenheid in het toerisme of landbouw).	Kerncijfers, Over Ordina, Jaarrekening	8, 11, 101
G4-12	Toeleveringsketen van de verslaggevende organisatie.	Strategie, Over Ordina, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	8, 31, 59, Materialiteitsmatrix
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	Over Ordina, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	8, 163
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Strategie, Governance	31, 80
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Over Ordina, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	7, 59
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	Nederland ICT	

Vastgestelde materiële aspecten en afbakening

G4-17	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Geconsolideerde jaarrekening	103
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, de Afbakening van Aspecten, en de implementatie van de Verslaggevingsprincipes voor het Bepalen van de Verslaginhoud.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-19	Lijst van alle materiële Aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	63, Materialiteitsmatrix
G4-20	Vaststelling van de Afbakening van Aspecten binnen de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	63, Materialiteitsmatrix

Betrokkenheid stakeholders

G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	68, Materialiteitsmatrix
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	68, Materialiteitsmatrix
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	68, Materialiteitsmatrix
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	68, Materialiteitsmatrix

Verslagprofiel

G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2016	
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	Ordina Jaarverslag 2015 (publicatie 18 februari 2016)	
G4-30	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon	182
G4-32	GRI- 'In overeenstemming met' optie, GRI inhoudsopgave voor de gekozen optie en verwijzing naar het Externe Assurance rapport.	Materialiteitsmatrix, GRI	178, Materialiteitsmatrix

Bestuursstructuur

G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies, die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	10, 89
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en zijn commissies.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	9, 87, 92
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	9, 87, 92
G4-40	Voordrachts- en selectieprocessen voor hoogste bestuurslichaam en zijn commissies, en criteria toegepast bij de voordracht en selectie van leden van het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Profielschets Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance

G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevendenden bij het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de purpose, waarde of ambitiestatements, strategieën, doelstellingen en beleid inzake economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance
G4-43	Maatregelen genomen om de collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen te ontwikkelen en verdiepen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, Corporate Governance
G4-44	Processen waarmee de prestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen geëvalueerd worden. Stappen ondernomen naar aanleiding van de evaluatie van de bestuursprestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen, waaronder tenminste, mutaties in lidmaatschappen en wijzigingen in de organisatiepraktijk.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, Corporate Governance
G4-45	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden. Het benutten van overleg met stakeholders ter ondersteuning van het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance
G4-46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toetsen van de effectiviteit van de risicomangement processen voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van de organisatie.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Reglement Auditcommissie, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance
G4-47	Frequentie van toetsing van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, Corporate Governance
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag van de organisatie formeel toetst en goedkeurt en zorgt dat alle materiele Aspecten aan bod komen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, Corporate Governance
G4-49	Proces voor het voorleggen van belangrijke vraagstukken aan het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, RvC , Corporate Governance
G4-50	Aard en totale aantal belangrijke vraagstukken voorgelegd aan het hoogste bestuurslichaam en het/de mechanisme(n) gebruikt om ze te benaderen en op te lossen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	89, Corporate Governance
G4-51	Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevendenden.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance, Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	89, Corporate Governance
G4-52	Proces voor het vaststellen van beloningen.	Verslag Raad van Commissarissen, Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur, Corporate Governance	89, RvC , Corporate Governance

Ethiek en integriteit

G4-56	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Over Ordina, Governance	7, 81
G4-57	In -en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies inzake ethisch en wettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance	7, 81
G4-58	In -en externe mechanismen voor het melden van zorgen omtrent onethisch en onwettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance, Gedragscode	7, 81, Corporate Governance

Informatie over Management Benadering

G4-DMA		Strategie	31
---------------	--	-----------	----

Economische prestaties

G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	Kerncijfers, Jaarrekening	11,101
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van een organisatie als gevolg van klimaatverandering.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	63, Materialiteitsmatrix
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met de toegezegde pensioenregeling van de organisatie.	Jaarrekening (toelichting 18)	141

Environmental

G4-EN3	Energie consumptie in de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN4	Energie consumptie buiten de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN5	Energie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN6	Vermindering van energie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN7	Vermindering van energie verbruik van producten en diensten.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (scope 1).	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN16	Indirecte emissie van broeikasgassen (scope 2).	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN18	Broeikasgas emissie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-EN19	Reductie van broeikasgas emissies.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix

Sociaal: arbeid

G4-LA1	Totaal aantal en snelheid van nieuwe indiensttredingen en personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Kerncijfers, Over Ordina, Jaarrekening (toelichting 22)	11, 146
---------------	--	---	---------

Sociaal: Maatschappij

G4-SO1	Percentage van de bedrijfsactiviteiten met geïmplementeerde programma's voor contact met lokale gemeenschappen, bepaling van hun effecten en voor ontwikkeling.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-SO2	Significante impact van operaties op lokale gemeenschappen.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	59, Materialiteitsmatrix
G4-SO4	Communicatie en training op anti corruptie beleid en procedures.	Governance, Materialiteitsmatrix, Corporate Governance	81, Materialiteitsmatrix , Corporate Governance
G4-SO5	Bevestigde corruptie incidenten en genomen acties.	Governance, Materialiteitsmatrix, Corporate Governance	81, Materialiteitsmatrix , Corporate Governance

Sociaal: Product Verantwoordelijkheid

G4-PR5	Resultaten van onderzoeken die klanttevredenheid meten.	Strategie	31
---------------	---	-----------	----

COLOFON

Uitgave

Ordina N.V.

Redactie

Ordina N.V.

Concept en ontwerp

Dio Design

Fotografie

Dio Design

Nimaxphoto

New Made