

# Jaarverslag Novisource 2018

## Novisource richt focus op financiële sector en zet koers op groei

### 1. Voorwoord

Zoals onze opdrachtgevers en klanten permanent de strategische antennes uit hebben staan, geldt dat uiteraard ook voor Novisource zelf. In verslagjaar 2018 hebben Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en de directie van de werkmaatschappijen uitvoerig met elkaar gesproken over de positionering en strategie voor de komende jaren. Daarbij werd ook externe expertise ingeschakeld.

Novisource heeft, gesteund door haar aandeelhouders, een bewuste keuze gemaakt om zich verder te specialiseren in de markt van financiële dienstverleners en om te investeren in de verdere ontwikkeling van haar consultancy activiteiten en bestaande specialismen op gebied van Regulatory Change, Digital Transformation, Data Management, Application Integration en Information Security.

De markt voor dienstverleners in de financiële sector blijft onverminderd in beweging en de vraag naar advies en ondersteuning bij al die veranderingen op het snijvlak van business, It en finance neemt toe. Dat biedt gezonde groeiperspectieven voor Novisource.

Novisource richt zich voortaan volledig op consultancy en professional services en heeft om die reden in 2018 haar zogeheten brokerdienstverlening (contracting) via een activa/passiva transactie verkocht.

Een helder besluit over de te volgen koers voor de onderneming is ook een natuurlijk moment voor sleutelspelers om zich te bezinnen over hun persoonlijke rol in de volgende fase. Dat heeft in 2018 geleid tot diverse wisselingen van bestuurders en commissarissen. Inmiddels heeft een geheel nieuwe Raad van Bestuur (hierna RvB) en Raad van Commissarissen (hierna RvC) de taak op zich genomen om de in 2018 gemaakte keuzes samen met de directie daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

In 2018 is organisatie breed veel geïnvesteerd in aanscherping van het kwaliteitsbeleid. Met als resultaat compleet vernieuwde beschrijvingen van processen, ISO certificering 9001-2015 en voor de gehele organisatie ook NEN 4400-1 certificering.

Het wegvallen van de omzet uit Novisource Contracting Services B.V. door verkoop van de activiteiten van de onderneming en het expireren van contracten, had behalve een direct effect ook indirect effect op de totale omzet. Dit omdat diverse contracting klanten met de verkoop van contracting ook niet langer hun consulting diensten bij Novisource afnamen.

De strategische heroriëntatie heeft in dit overgangsjaar geleid tot de nodige interne gerichtheid. Door wisselingen in het accountmanagement was bovendien in sommige periodes de capaciteit voor acquisitie en relatiemanagement te beperkt, hetgeen vooral effect had in een sterke terugval van het aantal ingezette externe professionals.

Per saldo hebben het wegvallen van de contracting activiteiten en de substantieel lagere inzet van externe professionals in overgangsjaar 2018 geleid tot een daling van de omzet van 15 %. De inzet op eigen personeel heeft zich in de loop van het jaar verbeterd en bleef over het gehele jaar genomen stabiel.

Vanwege omzetzijds en eenmalig hogere kosten anderzijds is het resultaat gedaald, terwijl het sterke eigen vermogen en de solvabiliteit juist verder zijn verbeterd. De liquiditeit bleef ondanks de incidentele extra kosten prima op orde met een current ratio van 1,53 (2017: 1,32).

Hoewel 2018 een overgangsjaar was, sterken de financiële resultaten het bestuur in de gemaakte keuzes.

Met die heldere keuzes en het huis op orde heeft het bestuur van Novisource er alle vertrouwen in dat de onderneming in prima conditie verkeert om zich de komende jaren verder te ontwikkelen naar een bedrijf met een unieke marktpositie, met meer omzet en meer winst.

In dit jaarverslag leest u alles over de ontwikkelingen en resultaten in 2018.

Frank Lagerveld, CEO

## Inhoud

1. Voorwoord .....	1
2. Over Novisource .....	4
3. Verslag Raad van Commissarissen .....	12
4. Verslag Raad van Bestuur .....	16
5. Cultuur .....	20
6. Zo gaan wij om met risico's .....	22
7. De resultaten .....	29
8. Geconsolideerde jaarrekening .....	31
9. Enkelvoudige jaarrekening .....	64
10. Overige gegevens .....	70

## 2. Over Novisource

Novisource is specialist in change management en is werkzaam op het raakvlak van Business & IT. Wij werken met name voor zakelijke dienstverleners in de financiële sector. Hoe ziet Novisource eruit? Wat is onze missie, voor wie werken wij en wie zijn onze mensen? In dit hoofdstuk stellen wij ons aan u voor.

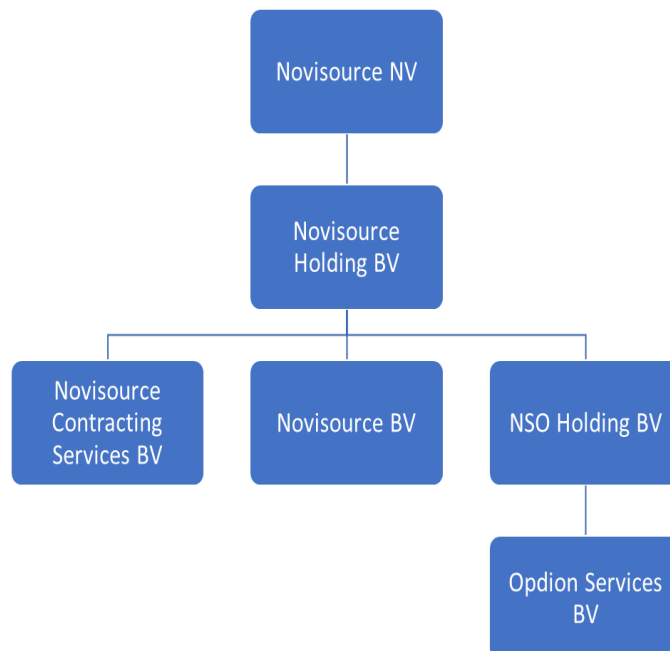
### Wie zijn wij?

Novisource is opgericht in 2001. Novisource staat midden in de dynamische wereld van haar klanten, die zich continu voelen uitgedaagd om de bedrijfsvoering en dienstverlening te verbeteren, aan te passen of te vernieuwen. Novisource kent de praktijk en levert niet alleen advies maar ook de (aanvullende) capaciteit om de veranderingen te implementeren.

In deze tijd vraagt de markt om consultants met specialistische kennis en ervaring. Dienstverlening in de financiële sector is ondenkbaar zonder automatisering en informatietechnologie. Novisource biedt unieke teams van professionals, met praktijkervaring in de financiële sector, die in staat zijn om veranderingen van begin tot eind daadwerkelijk te realiseren en aldus resultaat te bereiken binnen werkhema's als Regulatory Change, Digital Transformation, Data Management, Application Integration en Information Security.

Dagelijks vertalen onze consultants actuele thema's op het gebied van Business en IT naar de bedrijfsvoering van organisaties. Novisource levert specialisten die zich continu ontwikkelen en daardoor effectief kunnen anticiperen op de veranderende omgeving en de gevolgen hiervan voor onze opdrachtgevers. Onze professionals begrijpen als geen ander de noodzaak van onze opdrachtgevers om te veranderen en vertalen dit naar concrete doelstellingen en passende oplossingen die meerwaarde creëren. Zij voelen de opdracht als een persoonlijke uitdaging en nemen de verantwoordelijkheid een blijvend resultaat te realiseren voor onze opdrachtgevers.

### Juridische structuur per 31 december 2018.



Op 16 mei 2018 werden de activiteiten in Novisource Contracting Services BV verkocht. Ten slotte werd in het eerste halfjaar 2018 het resterende 34,5% belang in Opdion Services BV verworven.

RvB en de RvC zijn voornemens de juridische structuur in 2019 verder in lijn te brengen met de kernactiviteiten en daarmee te vereenvoudigen. In feite acteert Novisource daarmee als één zogeheten kasstroom genererende eenheid. In dat kader werd eind 2018 ook besloten tot het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden binnen de totale Groep (incl. Opdion) met ingang van 2019.

## **Aansturing**

In 2018 vertrokken de heren Philip van Blanken en Peter Specht als respectievelijke CEO en CFO. Hun taken werden gedurende een korte termijn waargenomen door Commissaris Edwin Groeneveld. Vanaf juli 2018 werden de bestuurlijke taken overgenomen door de heer Cees den Ouden als CFO ad interim.

De algemeen directeur van Novisource Holding BV, Roy Vissers, bleef verantwoordelijk voor de commerciële en operationele taken van Novisource. Medio 2018 is de directie van Novisource Holding BV versterkt met de aanstelling van Christian Plaizier als financieel directeur.

In december 2018 traden de heren Duco Wildeboer en Edwin Groeneveld af als Commissaris.

Met de benoeming in december 2018 van de heer Frank Lagerveld als CEO en de heren Peter Paul de Vries en Ron Stekelenburg als Commissarissen is Novisource in bestuurlijke zin weer in rustig vaarwater beland.

## **Novisource bestaat uit vier teams**

B&I	Banking & Investments
I&P	Insurance & Pensions
CIS	Compliance & Information Security
NIS	Data Management & Application Integration

In het algemeen groeit de vraag naar IT-diensten vanuit bedrijven. Ook in de financiële sector waar Novisource zich op richt is IT al lang veel meer dan het automatiseren van administratieve processen en vormt IT in veel gevallen een onlosmakelijk onderdeel van de bedrijfsprocessen en de dienstverlening naar hun zakelijke en particuliere eindklanten.

Diverse trends zorgen voor groeiende vraag naar IT en voor een voortdurende uitbreiding van bestaande applicaties. Denk aan het internet-of-things, de groei van mobiel, big data en de groei van de cloud. Veel bedrijven outsourcen daarnaast hun IT naar gespecialiseerde partijen. Zo kunnen ze zich op hun 'core business' richten en snel inspelen op verandering en nieuwe technologische mogelijkheden.

Novisource is zelf geen software bouwer en- leverancier, maar is wel uitstekend op de hoogte van relevante beschikbare technologie voor haar opdrachtgevers.

Daarnaast heeft Novisource een enorme kennis en ervaring op het gebied van datamanagement, regelgeving en veiligheid en de toepassing ervan binnen de bedrijfsprocessen van de financiële sector.

De vier teams binnen Novisource zijn gespecialiseerd op gebied van markt- & productkennis of kennen een focus rondom specialistische IT vraagstukken. De teams richten zich ieder op de specifieke vraagstukken die aan de orde zijn bij de gekozen doelgroepen op de markt.

## Generieke thema's

### Regulatory Change

Wetgeving verandert; Actuele product- en proceskennis, applicatielandschap en datastromen aanpassen.

### Information Services

Goed datamanagement vormt de basis voor kwalitatieve managementbeslissingen; analyses die bedrijfsprocessen verrijken en verbeteren.

### Information Security

Informatiebeveiliging en cybercrime verdienen continu aandacht; beveiliging van bedrijfsprocessen borgen.

### Digital Transformation

Technologie verandert en biedt organisaties nieuwe kansen; impact van nieuwe technologie onderkennen en bijdragen aan de groei van toepassingsmogelijkheden.

## Partnerships

Novisource werkt nauw samen met de toonaangevende partijen **MuleSoft** en **Informatica** om de verandervraagstukken van onze opdrachtgevers op gebied van Application Integration en Data Management adequaat te kunnen realiseren.

## Onze doelmarkten

### Banken en vermogensbeheerders

Banken zijn al sinds jaren belangrijke klanten voor ons. Met onze kennis en ervaring kunnen onze klanten efficiënter en innovatiever hun klanten bedienen. We helpen banken en vermogensbeheerders onder andere op het gebied van:

- wet- en regelgeving (Basel, AFM, DNB);
- rapportages (CRD IV, COREP/FINREP, SE, ILAAP);
- financial accounting (IFRS 9, TAKS);
- vermogens- en inkomensopbouw en -behoud (Box 1 en Box 3 sparen);
- securities en treasury/ALM.

### Verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en pensioenuitvoerders

Verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen staan voor de uitdaging het klantvertrouwen terug te winnen, transparant te zijn en de kosten omlaag te brengen. Dit wordt versterkt door de omvang en historie in de productportefeuilles die steeds complexer zijn geworden.

### Marktontwikkelingen

Er zijn de afgelopen jaren banken bij gekomen en ook het aantal dienstverleners op het gebied van betaalsystemen is uitgebreid. Grote retail bedrijven begeven zich inmiddels zelf op de markt met betaaldiensten en komen daarbij vergelijkbare uitdagingen tegen als de traditionele banken. Ook diverse uitvoeringsorganisaties van de overheid zouden om dezelfde redenen tot de financiële sector in ruime zin gerekend kunnen worden.

Dat alles biedt kansen voor Novisource in de toekomst.

## **Onze mensen**

### **Medewerkers**

Het verandervermogen van Novisource is gebaseerd op de excellente kennis en expertise van onze consultants en de externe professionals die via ons bij opdrachten worden betrokken.

Op 31 december 2018 had Novisource 92 medewerkers in dienst. Daarvan waren 20 vrouw en 72 man. Novisource is ervan overtuigd dat diversiteit in het personeelsbestand en daarmee een brede verscheidenheid aan ervaringen, culturele achtergronden, inzichten en competenties, bijdraagt aan het vinden van de beste oplossingen voor onze klanten.

We zijn er dan ook trots op dat Novisource zowel voor wat betreft de man-vrouwverhouding als qua etnische diversiteit (28% medewerkers van allochtone afkomst) goed aansluit bij de demografische ontwikkeling van potentieel op de arbeidsmarkt en zich daarmee zeer positief onderscheidt van het gemiddelde in de consultancy branche.

Het totaal aantal fte's was aan het einde van het jaar 89, waarvan 13 fte indirect en 76 fte direct personeel.

We maakten bij de uitvoering van onze consultancy opdrachten per jaareinde voor 25 fte gebruik van externe krachten. In dit aantal is niet opgenomen het aantal fte uit de contracting activiteiten aangezien deze activiteiten medio 2018 zijn verkocht.

In 2018 stelde Novisource 30 nieuwe medewerkers aan en stroomden 48 medewerkers uit.

Voor een deel had de uitstroom te maken met de verkoop van de contracting activiteiten en de expliciete keuzes voor consulting en professional services op concrete kennisdomeinen. Een hoge uitstroom is echter sowieso kenmerkend voor de branche. Het vertrek van de medewerkers heeft bij Novisource vooral te maken met doorstroom naar de klanten en hangt ook vaak samen met privé keuzes die passen bij de levensfasen van de betreffende medewerkers.

Novisource houdt in dit verband het ziekteverzuim nadrukkelijk in de gaten als (indirecte) indicator voor de algemene werksfeer binnen het bedrijf.

De doorstroom zorgt voor mobiliteit, verbreding en verversing van de kennis en maakt flexibele inzet van medewerkers mogelijk. De ruimte die vervolgens ontstaat, biedt mogelijkheden om nieuwe gespecialiseerde medewerkers aan te stellen.

## **Leren in de praktijk**

### **Opleidingen**

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich permanent blijven ontwikkelen. We zijn immers een kennis intensieve onderneming dus onze medewerkers met hun competenties vormen ons belangrijkste kapitaal.

Bij Novisource omarmen we de filosofie van 'learning by doing'. Een gedegen opleiding, groepsgewijs of individueel, werkt het beste als theoretische kennis wordt omgezet in praktische ervaring. Dit leidt tot meer expertise en betere inzetbaarheid.

## Challenge - Tease - Teach

Onze opdrachtgevers, veelal uit de financiële wereld, verwachten toptalent dat volledig op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen op het gebied van wetgeving, informatie technologie, privacy en veiligheid. De Novisource Academy biedt doorlopende opleidingen -ook op maat- aan waardoor onze medewerkers zich qua kennis met de besten in het vakgebied kunnen meten.

De trainingen in de Novisource Academy zijn geaccrediteerde opleidingen. Specialistische trajecten, zoals MBA, CISA, CISP en RE opleidingen worden gevolgd bij gerenommeerde Nederlandse Universiteiten.

In 2018 verzorgde onze Academy de volgende opleidingen:

- Management of Risk
- Lean Six Sigma
- SaFe 4.5
- Scrum Master
- Product Owner
- Ondernemend Consulten
- Visueel Presenteren

Hiervan hebben medewerkers 115 keer gebruik gemaakt. Onze corporate recruiters volgden een training LinkedIn for Business, Social Media Recruitment en Referral Recruitment.

### Intervisie

Daarnaast werken we met intervisiebijeenkomsten die worden georganiseerd door onze professionals zelf. Leren van en met elkaar staat hierin centraal.

### Ondernemingsraad

2018 is het 2<sup>e</sup> jaar waarin de OR het volledige jaar haar taken heeft kunnen uitvoeren. De OR heeft geadviseerd in diverse trajecten en had een belangrijke adviserende rol in de besluitvorming over harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van de Opdion medewerkers. Het overleg tussen OR en bestuur verloopt in een constructieve sfeer en heeft geleid tot diverse positieve adviestrajecten.

### Integriteit en nakoming wet- en regelgeving

In 2018 kan worden geconcludeerd dat we dit onderdeel volgens de geldende wet- en regelgeving, de regeling bedrijfsethiek en de ROA-gedragcode hebben uitgevoerd. Tegelijkertijd grepen we de gelegenheid aan om verdere verbeteringen in de procesgang en regelingen door te voeren en zijn we inmiddels ISO9001/2015 en NEN4400-1 gecertificeerd. Daarnaast is Novisource gecertificeerd lid van de FIRA, een organisatie die in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen organisaties meet op hun duurzaamheid en eerlijk zaken doen.

### Wat zijn de plannen voor 2019?

Doel voor de komende drie jaren is om Novisource door te laten groeien naar 120 FTE. Dit realiseren we binnen de bestaande Novisource structuur, waarin diverse "kennisteam's" van 15-25 professionals vanuit een inhoudelijke 'product value chain' in combinatie met de kernthema's de markt en klanten bedienen. Dit betekent:

- Focus op specifieke markt-, klant- en kennisdomeinen;
- Verdiepen en verbreden dienstverlening bij onze huidige klanten;
- Verder uitbreiden van de samenwerking met onze klanten;
- Investeren in technologie en partnerships;
- Verder ontwikkelen van onze consultants middels Novisource Academy
- Kwalitatieve groei en winstgroei; primair groei met eigen medewerkers en secundair met ZZP'ers;
- Vereenvoudigen juridische structuur van de organisatie.



## Novisource in cijfers

Kerncijfers	2018	2017	2016
in duizenden euro's tenzij anders aangegeven			
<b>Resultaat</b>			
Netto-omzet	17.887	20.936	19.079
Brutowinst	4.199	5.612	4.739
Recurring EBITDA	836	1.639	745
Bedrijfsresultaat	197	1.160	-478
Resultaat na belastingen	615	1.204	-393
Nettoresultaat per aandeel (in euro's)	0,05	0,10	-0,03
<b>Vermogenspositie</b>			
Balanstotaal	9.079	15.298	16.575
Eigen vermogen	4.812	4.197	3.013
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	53%	27%	18%
Liquiditeit als verhoudingsgetal (Vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	1,53	1,32	1,20
Netto kaspositie	3.846	9.017	5.785
<b>Medewerkers (fte ultimo jaar)</b>			
Consultants	75,9	80,2	69,9
Indirecte medewerkers	13,2	22,6	22,2
Ingehuurde externe professionals	25,0	313,9	305,5
<b>Aandelen (x 1.000)</b>			
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	11.751	11.744	11.720
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (verwaterd)	11.901	11.901	12.292
Aantal uitstaande aandelen jaareinde	11.751	11.751	11.737
Hoogste koers (in euro's)	1,61	2,20	2,76
Laagste koers (in euro's)	0,91	1,45	1,75
Ultimo koers (in euro's)	0,91	1,54	2,06

## Aandeelhoudersinformatie

Novisource is een naamloze vennootschap (NV) die naar Nederlands recht is opgericht. Het kantooradres is Hoogoorddreef 56-L, 1101 BE Amsterdam.. Novisource is genoteerd aan Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker Novi (ISIN NL0010696704).

## Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is € 5 miljoen. Dit is verdeeld in:

- 40 miljoen gewone Aandelen B van € 0,10
- 10 miljoen cumulatief preferente Aandelen C van € 0,10.

Het totale aantal uitstaande aandelen per 31 december 2018 is 11.750.940. Per 31 december 2017 was dit eveneens 11.750.940.

Een overzicht van het aantal uitstaande aandelen Novisource:

	Aandelen B (genoteerd)		Totaal	
	31-12-18	31-12-17	31-12-18	31-12-17
Uitstaand per 1 januari	11.750.940	11.737.606	11.750.940	11.737.606
Uitgegeven aandelen		13.334	-	13.334
Op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	-	-
Uitstaand per 31 december	11.750.940	11.750.940	11.750.940	11.750.940

Note:

per 25 juli 2017 zijn alle (niet genoteerde) Aandelen A geconverteerd naar Aandelen B

## Dividendbeleid

Dit is de verkorte weergave van de statutaire winstbepalingen.

1. Uit de winst zoals die blijkt uit de vastgestelde jaarrekening worden allereerst, voor zover toepasselijk:
  - a. de reserves gevormd die we volgens de wet moeten aanhouden;
  - b. de nog niet gedekte verliezen uit vorige jaren aangezuiverd;
  - c. de reserves gevormd die volgens het bestuur nodig zijn.
2. De algemene vergadering kan slechts beschikken over reserves van de vennootschap op een voorstel van het bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Ons dividendbeleid is er op gericht om voldoende beschikbare middelen binnen de vennootschap te houden, zodat er ruimte is voor het uitvoeren van de groeistrategie. De groeistrategie voorziet primair in investeringen voor het realiseren van autonome groei.

Over 2018 doet het bestuur voor zover nodig het voorstel om de gevormde reserves te handhaven, van het netto resultaat een bedrag van vijf (5) eurocent per aandeel aan dividend uit te keren en het restant van de winst aan de reserves toe te voegen.

### Wet Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 31 december 2018 deze aandeelhouders met een substantiële deelneming bekend:

Business Holding BV	20 – 25 %
Robell BV	20 – 25 %
Phase Two Holding BV	20 – 25 %
Value8 NV	15 – 20 %
J.P. Visser	0 – 5 %

Een overzicht van meldingen is te vinden op [www.afm.nl](http://www.afm.nl) onder 'professionals', vervolgens 'registers', 'substantiële deelnemingen' en 'bestuurders en commissarissen'.

Naast deze directe belangen kent de vennootschap deze potentiële belangen:

<u>Potentiële belangen</u>	<u>Aantallen</u>
1) Indirect belang uit hoofde van uitstaande personeelsopties	62.500
2) Indirect belang uit hoofde van uitstaande opties Value8	87.105
	<u>149.605</u>

Note:

De earn-outregeling met Diesis is afgelopen jaar geheel afgerond er zijn er geen andere verplichtingen meer

De optie van Value8 op 87.105 nieuw uit te geven aandelen B met als uitoefenprijs € 1,50 per aandeel heeft een looptijd van 20 februari 2014 tot en met 19 februari 2019.

De uitstaande personeelsopties hebben een uitoefenprijs van € 3,- per aandeel en een looptijd van 5 juni 2015 tot en met 4 juni 2020.

Gedurende het boekjaar zijn er geen nieuwe opties verstrekt.

### **3. Verslag van de Raad van Commissarissen**

#### **Strategische ontwikkelingen**

In de loop van 2017 heeft de RvB, na overleg met de RvC, een strategische oriëntatie van Novisource geïnitieerd. Uit drie bureaus werd PWC Corporate Finance gekozen om de oriëntatie uit te voeren waarbij verschillende scenario's zijn onderzocht. Begin 2018 werd het besluit genomen om de verkoop, in delen, in 2018 verder in gang te zetten.

Achterliggende gedachte bij de oriëntatie was het gegeven dat de beursnotering de vennootschap tot dan toe vanwege het kostenniveau alleen de lasten en niet de lusten van een notering had gebracht. Groei van de onderneming door middel van overnames was slechts beperkt gerealiseerd en louter autonome groei zou naar verwachting te lang duren om het volume te bereiken dat passend werd geacht voor een beursgenoteerde onderneming. De RvB en RvC besloten 'delisting' te onderzoeken om daarmee Novisource in een private setting alle aandacht en energie op groei te kunnen laten richten.

Voor de contracting activiteiten werd een koper gevonden. In de loop van 2018 bleek een conveniërende verkoop van de consultancy activiteiten echter niet haalbaar en werden verdere pogingen daartoe dan ook gestaakt. Met een duidelijke focus op consultancy en professional services gericht op de financiële sector ziet de huidige RvC gezonde groeimogelijkheden voor Novisource.

Daarnaast werd aandacht besteed aan de verdere functionele integratie van het in 2017 verworven Opdion.

#### **Samenstelling RvC en RvB**

In 2018 bestond de RvC tot 20 december uit Edwin Groeneveld en Duco Wildeboer. Als leden van de RvC waren zij onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. Als gevolg van het vertrek van alle leden van de RvB in het voorjaar 2018 nam Edwin Groeneveld gedurende een korte periode op grond van de Statuten de bestuurstaken waar. Daarbij bleef Wildeboer over als enig lid van de RvC. Deze kortstondige afwijking van de Corporate Governance Code is in dit jaarverslag nader toegelicht in het hoofdstuk 6.

De RvC is 9 maal bijeengekomen, waarvan 5 maal tezamen met de RvB en 4 maal apart. Alle leden van de RvC waren steeds bij de vergaderingen aanwezig. Naast de fysieke vergaderingen heeft veelvuldig telefonisch en elektronisch onderling overleg plaatsgevonden. In de gezamenlijke vergaderingen met de RvB kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- strategie, begroting, financiële ontwikkelingen, resultaten, administratieve organisatie, interne controle en marktontwikkelingen;
- werknemersaangelegenheden waaronder medezeggenschap;
- organisatiestructuur en algemene en operationele gang van zaken;
- corporate governance
- herstructurering
- strategische heroriëntering
- M&A projecten

De samenstelling van de RvC voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig. De combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid stelt de RvC in staat de diverse taken naar behoren te verrichten. Volgens de Raad van Commissarissen is voldaan aan de voorwaarden die zijn gesteld in de best practice-bepaling Principe 2.1. Alle commissarissen (tot 20 december 2018) zijn onafhankelijk, zoals beschreven staat in de best practice-bepaling 2.1.7. met uitzondering van het reeds genoemde omtrent het tijdelijk waarnemen van de bestuurstaken door Edwin Groeneveld.

Philip van Blanken is per 1 april 2018 teruggetreden als CEO. In verband met de strategische heroriëntatie van Novisource besloot de RvC de vacature aan te houden en Peter Specht voorlopig als enig statutair bestuurder en CFO de RvB te laten vormen en dat algemeen directeur van Novisource BV Roy Vissers een aantal commerciële en operationele taken van Philip van Blanken zou overnemen.

Per 1 mei 2018 is Peter Specht teruggetreden als CFO. Bij ontstentenis van alle statutaire bestuurders nam, in lijn met de Statuten, één van de commissarissen, de heer Edwin Groeneveld, de bestuurstaken tijdelijk over.

Gelukkig kon vrij snel, te weten op 17 juli 2018 in de gehouden Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders de heer Cees den Ouden worden benoemd als bestuurder en CFO ad interim en legde Edwin Groeneveld zijn bestuurstaken weer neer om verder te gaan als commissaris.

In de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018 is Frank Lagerveld benoemd als statutair bestuurder in de functie van CEO. De ondernemingsraad van Novisource heeft een positief advies afgegeven over deze benoeming. Frank Lagerveld volgde als bestuurder Cees den Ouden op, die per dezelfde datum aftrad.

Omdat inmiddels de operationele directie was versterkt met een fulltime financieel directeur werd besloten op het niveau van Novisource NV de vacature van CFO aan te houden en daarmee tevens gehoor te geven aan de wens van de aandeelhouders om de kosten van de beursvennootschap sec zo veel mogelijk te beperken.

Met de benoeming per 20 december 2018 van een nieuwe RvC bestaande uit de heer Peter Paul de Vries en de heer Ron Stekelenburg, dient opgemerkt te worden dat de heer de Vries niet kwalificeert als onafhankelijk omdat hij tevens bestuurder is bij aandeelhouder Value8 NV.

### **Blik op de toekomst**

De RvC kijkt in 2019 uit naar de verdere implementatie van de gekozen strategie en houdt vast aan de positieve visie op de toekomst van Novisource. De basis is op eigen kracht vooruit! De RvC zal zich met de RvB inzetten om de operationele directie de ruimte te bieden om zich volledig te kunnen richten op de dienstverlening aan onze opdrachtgevers en het verder ontwikkelen van onze medewerkers en de organisatie.

Dat betekent niet dat Novisource de ogen zal sluiten voor mogelijkheden die zich voor zouden kunnen doen op het gebied van fusies en overnames.

RvC en RvB zullen zich op verzoek van de aandeelhouders in het kader van business development en mede gelet op een kosten- en baten analyse bij het huidige volume tevens bezinnen op het al dan niet continueren van de beursnotering voor Novisource.

### **Corporate Governance Code**

De RvC heeft – vanwege zijn beperkte omvang – geen commissies ingesteld. De vennootschap heeft geen onafhankelijke interne audit dienst ingericht, wel worden in het kader van de ISO- en NEN 4400 – 1 certificering door de onderneming periodiek audits uitgevoerd op de processen. De RvC is van mening dat de vennootschap – gelet op de relatief beperkte omvang en eenduidige dienstverlening van de onderneming – er niet bij gebaat is om een onafhankelijke interne audit dienst in te richten.

Naast de strategische heroriëntatie van Novisource zijn reguliere en incidentele onderwerpen in de diverse RvC vergaderingen aan de orde geweest, waaronder begrepen de onderwerpen die in een grotere RvC in de verschillende commissies zouden zijn ondergebracht. Te denken valt onder meer aan monitoring van interne en externe ontwikkelingen, personeel (incl. bezetting management), de integratie van Opdion (incl. de daarmee samenhangende harmonisatie van arbeidsvoorwaarden) en de relatie met en tussen grootaandeelhouders.

## **LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN:**

### **Duco Wildeboer (51) Commissaris van 1-1-2018 tot en met 20-12-2018**

Ging na zijn studie een paar jaar naar Londen waar hij in de kunsthandel werkzaam was. Bij terugkomst in Nederland koos hij na een korte tussenstop bij Fortis Bank voor werken bij de Issuer Compliance afdeling van Amsterdam Exchanges (Beursplein 5). Na een jaar maakte hij de overstap naar de afdeling Noteringen en Primaire Markt waar hij in 2005 dagelijks manager werd. Met de internationalisering binnen (NYSE) Euronext trad hij toe tot het internationale management van de Listingsafdeling en het Executive Committee van Euronext Amsterdam. Onder zijn leiding werd de noteringsprocedure voor de vijf beurzen geharmoniseerd en een nieuw delistingbeleid voor de Parijse markt geformuleerd. Sinds 1 april 2018 is Duco werkzaam bij Deloitte Nederland en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe, IPO-gerelateerde diensten. Duco studeerde af in het burgerlijk recht aan de rechtenfaculteit van de Rijksuniversiteit Leiden, alwaar hij ook zijn propedeuse Kunstgeschiedenis haalde. Duco is bestuurslid van het Jeugd Sportfonds Noord-Holland en van de Stichting Archief Leids Studentenleven en als vrijwilliger betrokken bij het lanceren van Givealot.

*Duco Wildeboer is afgetreden in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018.*

### **Edwin Groeneveld (53) Commissaris van 1-1-2018 tot en met 20-12-2018**

Studeerde af als registeraccountant aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Gedurende en na zijn studie werkte hij 12 jaar bij PWC, waar grotere beursgenoteerde ondernemingen tot zijn klantenportefeuille behoorde. Na zijn periode bij PWC heeft hij een tweetal jaren gewerkt bij Stichting AKN (Avro, KRO en NCRV), waar hij verantwoordelijk was voor de integratie van de backoffice activiteiten van de verschillende omroepverenigingen. Daarna maakte hij de overstap naar Ordina. Bij Ordina was hij in de functie van directeur finance & control verantwoordelijk voor onder andere interne- en externe verslaggeving, business controlling en risicomanagement. Daarnaast is hij belast geweest met de uitvoering van acquisities, verkoop van deelnemingen en de uitvoering van reorganisaties. Na 12 jaar Ordina is hij als CFO in dienst getreden bij Conclusion, een dienstverlener op het gebied van ICT, HR, communicatie en organisatie. In de bijna 5 jaar die hij bij Conclusion heeft gewerkt was hij de laatste 2 jaar als statutair directeur verbonden. Vervolgens heeft Edwin ruim 2 jaar verschillende interim opdrachten op financieel strategisch gebied uitgevoerd. Met ingang van 2017 is Edwin als Managing Partner verbonden aan Verhoeve BV, een bedrijf dat zich richt op arbeidsbemiddeling van financiële professionals.

*Edwin Groeneveld is afgetreden in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018.*

### **Peter Paul de Vries (51) Commissaris vanaf 20-12-2018**

Peter Paul de Vries is sinds 2008 grootaandeelhouder en bestuursvoorzitter van Value8. Hij studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en heeft uitgebreide ervaring op het gebied van beursgenoteerde ondernemingen. Van oktober 1989 tot en met oktober 2007 was hij werkzaam bij de Vereniging van Effectenbezitters, waarvan de laatste 12 jaar als directeur. In die positie heeft hij uitgebreide en relevante ervaring en kennis opgedaan op het gebied van beoordeling en monitoring van beursgenoteerde bedrijven, corporate governance, investor relations en fusies en overnames. In deze functie heeft hij tevens een waardevol netwerk opgebouwd in het bedrijfsleven en met name de financiële sector. Peter Paul was kernlid van de Commissie Tabaksblad (2003-2004), voorzitter van de pan-Europese organisatie van aandeelhoudersverenigingen Euroshareholders (2005-2010), bestuurder van de rechtsvoorgangers van Novisource NV (2011-2012 en 12 december 2013- 29 januari 2014), lid van het Market Participants Panel van de pan-Europese beurstoezichtorganisatie CESR (2003-2010) en commissaris van EDCC NV (2009-2011). Voorts was Peter Paul commissaris bij Euronext Amsterdam. Thans is Peter Paul lid van het Comité van Aanbeveling van de Stichting Juliana Kinderziekenhuis en lid van de Raad van Commissarissen van SnowWorld en Morefield Group. Voorts is Peter Paul bestuurder bij IEX Group NV (niet-uitvoerend bestuurder), MKB Nedsense en Sucraf NV. Value8 bezit thans circa 16 procent van de aandelen Novisource NV.

*Peter Paul de Vries is benoemd in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018.*

### **Ronald (Ron) Stekelenburg (50) Commissaris vanaf 20-12-2018**

Ronald (Ron) Stekelenburg is advocaat, juridisch breed georiënteerd met meerdere juridische accenten, breed inzetbaar voor bedrijven. Ron is 50 jaar oud. Hij heeft Rechten gestudeerd en voert op dit moment een algemene civielrechtelijke (eigen) advocatenpraktijk nagenoeg uitsluitend gericht op ondernemers en ondernemingen. Tussen 1 maart 2000 – 1 april 2013 was hij hoofd Juridische Zaken & Ethics Compliance Officer bij Sogeti Nederland B.V. Thans is Ron lid van de Raad van Toezicht van de Stichting werknemersparticipatie Biznez Management en lid Nederlandse Vereniging voor informatietechnologie en Recht, van de Nederlandse Vereniging Aanbestedingsrecht en de Tuchtcommissie NTFU

*Ron Stekelenburg is benoemd in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018.*

### **Beloningen Raad van Commissarissen**

De beloningen van de RvC zijn niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. De hoogte van deze beloning is gebaseerd op dat wat gangbaar is voor een commissariaat bij vergelijkbare organisaties en is marktconform. De Algemene Vergadering stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast.

In 2018 is de beloning eenmalig aangepast gezien de extra hoeveelheid werkzaamheden als gevolg van het vertrek van de bestuurders alsmede de werkzaamheden ten behoeve van de strategische heroriëntatie. Per 20 december 2018 is de beloning weer teruggebracht tot het reguliere niveau.

### **Jaarrekening en decharge**

De RvC heeft de jaarrekening van de RvB en het jaarverslag 2018 grondig gelezen en uitvoerig besproken. Baker Tilly controleerde de jaarrekening 2018 en keurde deze goed. De verklaring van Baker Tilly vindt u op pagina 71 van dit verslag.

De RvC constateert dat het verslag van de RvB over 2018 voldoet aan de eisen van transparantie. De RvC meent dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van Novisource. Daarom stellen we de Algemene Vergadering voor om de jaarrekening vast te stellen. Ook vragen we de Algemene Vergadering om de RvB en de RvC decharge te verlenen voor het gevoerde beleid en hun toezicht over het afgelopen boekjaar.

### **Resultaatbestemming**

De Raad stelt de Algemene Vergadering voor om:

- de jaarrekening van 2018 in de Algemene Vergadering op 5 juni 2019 ongewijzigd vast te stellen;
- de resultaatbestemming die in deze jaarrekening is opgenomen goed te keuren;
- de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het uitgeoefende toezicht.

## 4. Verslag Raad van Bestuur

Hoofdpunten 2018:

- De lagere inzet van externe professionals en de afname van omzet uit contracting activiteiten resulteerde in afname van de totale netto omzet met 15% tot € 17,9 miljoen (2017: € 20,9 miljoen);
- De recurring EBITDA bedraagt € 0,8 miljoen (2017: € 1.6 miljoen) een daling van 50%. De relatieve winstgevendheid op recurring EBITDA niveau bedraagt 4,7% (2017: 7,8%);
- Het netto resultaat bedraagt in 2018 € 0,6 miljoen winst ten opzicht van een netto winst in 2017 van € 1.2 miljoen. Het resultaat van 2018 is inclusief de kosten die gemaakt zijn voor de strategische heroriëntatie, advieskosten voor het project Supernova en afvloeiingskosten van verschillende medewerkers verminderd met de baten inzake de verkoop van de contracting activiteiten en het vrijvallen van de earn-out reservering met betrekking tot Opdion.
- Het eigen vermogen is gestegen naar € 4.8 miljoen (2017: € 4.2 miljoen);
- De cash positie blijft sterk en bedraagt ultimo 2018 € 3.8 miljoen (2017: € 9 miljoen);
- Het ROA en FIRA certificaat werden behouden en het kwaliteitshandboek is volledig herschreven waarmee de basis werd gelegd voor de ISO certificering op basis van de nieuwe normering welke in januari 2018 is gerealiseerd.
- In 2018 werd de NEN 4400-1 certificering behaald.

Novisource heeft een bewerkelijk overgangsjaar achter de rug. Als gevolg van de strategische heroriëntatie kon de aandacht niet altijd volledig worden gericht op de kernactiviteiten. Dit heeft tevens geleid tot extra kosten. Wij zien echter een blijvend hoge vraag uit de markt waarvan we in de toekomst met het gericht uitbreiden van de bezettingsgraad beter hopen te kunnen profiteren.

De omzet is gedaald met 15%, de bruto marge is met 25% gedaald. Daar staat tegenover dat de indirecte kosten met 10% structureel zijn verlaagd. Uitdaging blijft om verdere groei te realiseren middels autonome groei. Het aantrekken van nieuwe medewerkers is naar de aard van onze business een permanent aandachtspunt. Wij blijven hierin investeren met gerichte recruitment campagnes en een eigen goed ingericht recruitment team.

### Strategische ontwikkelingen

Zoals onze opdrachtgevers en klanten permanent de strategische antennes uit hebben staan, geldt dat uiteraard ook voor Novisource zelf. In verslagjaar 2018 hebben Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en de directie van de werkmaatschappij uitvoerig met elkaar gesproken over de positionering en strategie voor de komende jaren. Daarbij werd ook externe expertise ingeschakeld.

De markt voor dienstverleners in de financiële sector blijft onverminderd in beweging en de vraag naar advies en ondersteuning bij de diverse veranderingen neemt toe. De pijn van de financiële crisis lijkt weggetrokken, maar innovatie, nieuwe toetreders op de markt, regelgeving en verscherpt toezicht, algemene eisen met betrekking tot privacy en security, zorgen over economische effecten van een mogelijke Brexit en de wispelturige internationale handelsbetrekkingen tussen diverse grootmachten, leveren in combinatie voor onze klanten toch nog steeds een enorme druk om zich telkens weer aan te passen. Al met al een situatie met groeikansen voor een bedrijf als Novisource.

Met het oog op genoemde marktontwikkelingen en na analyse van andere dienstverleners, moet vastgesteld worden dat Novisource in de kern een krachtig consultancy bedrijf is. Een mooi bedrijf dat advies en capaciteit levert aan bedrijven en organisaties in de financiële sector met concrete veranderopgaven. Op die kern dient de focus te worden gericht om de geïdentificeerde groeikansen ook daadwerkelijk te kunnen benutten.

Als gevolg werden de contracting activiteiten van Novisource Contracting Services BV dat zich uitsluitend richtte op de uitvoering van brokerdienstverlening (o.a. contracting) voor haar opdrachtgevers, per 1 juli 2018 middels een activa/passiva deal verkocht aan Brainnet. Behalve logisch vanuit de eigen strategische overwegingen ook logisch gegeven de doorzettende marktontwikkeling, waarbij een consolidatieslag gaande is voor wat betreft de brokeractiviteiten in Nederland naar een 4-tal partijen die de markt domineren en vanuit hun grotere omvang ook op een betere wijze met de beperkte marges op de brokeromzet kunnen omgaan.



Novisource heeft hiermee een bewuste keuze gemaakt om verder te specialiseren in zowel de markt van financiële dienstverleners als ook in de verdere ontwikkeling van haar consultancy activiteiten en bijbehorende specialismen op gebied van Regulatory Change, Digital Transformation, Data Management, Application Integration en Information Security.

### **Bestuurlijke ontwikkelingen**

Een helder besluit over de te volgen koers voor de onderneming is ook een natuurlijk moment voor sleutelspelers om zich te bezinnen over hun persoonlijke rol in de volgende fase. In 2018 vertrokken de heren Philip van Blanken en Peter Specht als respectievelijke CEO en CFO. Hun taken werden gedurende een korte termijn waargenomen door Commissaris Edwin Groeneveld.

Vanaf juli 2018 werden de bestuurlijke taken overgenomen door de heer Cees den Ouden als CFO ad interim. In december 2018 traden vervolgens de heren Duco Wildeboer en Edwin Groeneveld af als Commissaris. Met de benoeming in december 2018 van de heer Frank Lagerveld als CEO en de heren Peter Paul de Vries en Ron Stekelenburg als commissaris, neemt een nieuw bestuur het stokje over en de taak op zich om de in 2018 gemaakte keuzes samen met de directie daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

### **Financiële ontwikkelingen**

De strategische heroriëntatie heeft bij het senior management de nodige tijd en energie gevegd en tevens geleid tot hogere externe advieskosten. Incidenteel zijn verder forse kosten gemaakt voor de uitvoering van project Supernova; een in 2017 ingezet traject om Novisource in delen te verkopen. Dit traject is medio 2018 beëindigd.

De bestuurswisselingen en het overig personeelsverloop na herstructurering, gingen gepaard met afvloeiingskosten ten behoeve van verschillende medewerkers.

Bijzondere baten waren er echter ook als gevolg van de verkoop van de contracting activiteiten (netto, na aftrek van kosten, € 431K) en het vrijvallen van de earn-out reservering met betrekking tot Opdion (€ 153K).

In 2018 is organisatie breed veel geïnvesteerd in aanscherping van het kwaliteitsbeleid. Met als resultaat compleet vernieuwde beschrijvingen van processen, ISO certificering 9001-2015 en voor de gehele organisatie ook NEN 4400-1 certificering.

Het wegvallen van de omzet uit contracting activiteiten (verkoop) en het expireren van contracten had behalve een direct effect ook indirect effect op de totale omzet doordat diverse contracting klanten met het vertrek van contracting ook niet langer hun consulting diensten bij Novisource afnamen.

Per saldo heeft dit in overgangsjaar 2018 geleid tot een omzet van € 17.5 miljoen (2017: € 20.9 miljoen). Een daling van 15%. De inzet op eigen personeel heeft zich in de loop van het jaar verbeterd en bleef over het gehele jaar genomen stabiel.

Het bedrijfsresultaat daalde van € 1.2 miljoen in 2017 naar € 0,2 miljoen in 2018, een daling van 73% en de netto winst daalde van € 1.2 miljoen in 2017 naar € 0,6 miljoen in 2018, een daling van 49%.

Om de onderliggende winstgevendheid van de kernactiviteiten, gezuiverd van bijzondere posten, weer te geven vermeldt Novisource ook de zogenaamde recurring EBITDA, waarbij de bijzondere posten apart worden weergegeven. De recurring EBITDA bedroeg over 2018 € 0,8 miljoen (2017: € 1.6 miljoen).

Het eigen vermogen bleef echter onverminderd sterk met een bedrag van € 4.8 miljoen (2017: 4.2 miljoen). De solvabiliteit steeg als gevolg van de verkoop van de contracting activiteiten en de daarmee gepaard gaande balansverkorting van 27% eind 2017 naar 53% eind 2018.

Ook de liquiditeit bleef ondanks de incidentele extra kosten prima op orde met een current ratio van 1,53 (2017: 1,32).

Terwijl 2018 een jaar was van strategische heroriëntatie, heeft Novisource op de voortgezette activiteiten intussen toch goede resultaten geboekt en verkeert de onderneming in prima conditie om zich de komende jaren verder te ontwikkelen.

## **Samenstelling Raad van Bestuur**

**Frank Lagerveld** (Group CEO)

Frank Camille Lagerveld is een 'hands on' adviseur, interimmanager en executive coach met ruime ervaring als manager en commissaris in het bedrijfsleven. Zijn expertise ligt met name op het terrein van algemeen management, HR, strategie, business development, governance en M&A. Hij is behalve zelfstandig professional tevens associate partner en senior consultant bij WissemaGroup, een onafhankelijk organisatieadviesbureau. Frank zet zich daarnaast in als vrijwilliger en bestuurder bij diverse maatschappelijke projecten en organisaties voor goede doelen (ontwikkeling jongeren in armoede, cultuur, werkgelegenheid). Frank is 57 jaar oud. Hij heeft Rechten (en deelstudie Filosofie) gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen en hij heeft een Executive Program gevolgd aan de University of Michigan (USA).

*Frank Lagerveld is benoemd per 20 december 2018*

**Cees den Ouden** (CFO ad interim)

Cees den Ouden (1962) heeft brede internationale ervaring in financieel en algemeen management en heeft een speciale expertise in transformatie en groeiprocessen. Den Ouden was voorheen CFO bij Argos Group (nu Varo) en heeft in de laatste jaren veelvuldig opgetreden als CFO ad interim, onder meer bij Tauw Group B.V. en Xeikon NV en als Managing Director ad interim bij Odfjell Terminals (Rotterdam) BV. Den Ouden is momenteel commissaris bij Argos Zorggroep en Nesec Scheepsfinancieringen BV.

*Cees den Ouden is benoemd per 17 juli 2018 en afgetreden in de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 20 december 2018.*

## Verklaring

De RvB verklaart dat:

- De risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.
- De risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Bij deze verklaring houdt de RvB rekening met de beschreven risico's en beheersingsmaatregelen die daarop gericht zijn. De verklaring is in overeenstemming met de best practice-bepaling Principe 1.2 van de Corporate Governance Code,

De RvB herhaalt voor de goede orde de in het jaarverslag 2017 gedane mededeling dat per 1 januari 2017 een wijziging werd doorgevoerd met betrekking tot de omzetverantwoording van het label Novisource Contracting Services BV (voorheen B-Street). Dit is met name gericht op de parkeercontracten. Vanaf 1 januari 2017 is het volledige debiteurenrisico overgedragen aan de inleners. Dit gebeurde onder andere vanwege de Wet DBA. Impact van deze wijziging is dat niet meer de volledige bruto omzet van circa € 17,2 miljoen (2017: € 47,9 miljoen) wordt getoond, maar alleen de netto omzet (bruto omzet minus kostprijs inkoop derden) van circa € 0,3 miljoen (2017: 0,6 miljoen).

De RvB verklaart verder, verwijzend naar artikel 5.25c lid 2c van de Wft, dat:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van Novisource en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de situatie op 31 december 2018 en de gang van zaken gedurende 2018 bij Novisource en haar werkmaatschappijen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen.
- De wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd in het jaarverslag zijn beschreven.

Amsterdam, 2 april 2019

Frank Lagerveld CEO .

## 5. Cultuur

Het verandervermogen van Novisource is gebaseerd op de excellente kennis en expertise van onze consultants en de externe professionals die via ons bij opdrachten worden betrokken.

Kennis en expertise zijn onmisbaar maar niet voldoende voor succesvolle dienstverlening. Het gaat immers ook om hoe we ons feitelijk gedragen, onderling en zeker ook op de werkvloer bij onze klanten.

### Buiten winnen is binnen beginnen

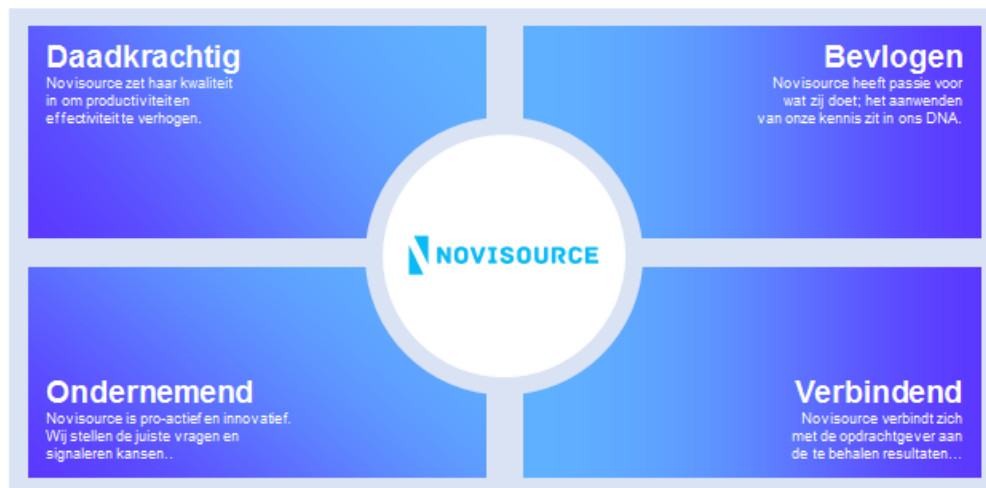
Dat is een credo waarmee we tot uitdrukking brengen dat we gedrag en dus cultuur als een belangrijk aandachtspunt zien voor een prettige werkomgeving en voor het succes van en bij onze opdrachtgevers. Als we ons onderling gedragen conform bepaalde principes en accepteren om elkaar daarbij te helpen en met open vizier feedback te geven, dan gaat het als vanzelf ook goed bij onze klanten.

Bij Novisource willen wij samenwerken met mensen die graag mee bouwen aan een Ondernemende werkwijze. Dit leidt tot verbinding en inspiratie en dat is de basis voor duurzame relaties en groei!

Dit is vastgelegd in een boekje als leidraad voor HOE we daaraan met elkaar invulling willen geven. Het is aan de medewerkers om daaruit die elementen te halen die bij hem/haar passen en waarmee zij op prettige wijze impact kunnen maken op de omgeving. Want wanneer wij onze collega's, onze klanten en onszelf steeds positief verrassen, blijven wij elkaar uitdagen en blijven wij groeien. Uiteraard is ook ieders persoonlijke en authentieke stijl hier van groot belang.

#### Onze kernwaarden

12



#### Ons WAAROM

Wij geloven dat mensen optimaal presteren als zij zich veilig voelen en zich hierdoor volledig kunnen richten op hetgeen van hen wordt verwacht. Dit gevoel van veiligheid vereist puurheid in alles wat wij doen. Tevens geloven wij dat het realiseren van verwachtingen, naast vakmanschap, een grote mate van creativiteit en doorzettingsvermogen vereist. Dit vraagt om een ondernemende manier van denken en doen. Vandaar dat wij bij alles wat wij doen er naar streven om puur en ondernemend te handelen. Hierdoor creëren wij groei en stabiliteit voor onze opdrachtgevers en onze medewerkers.

Het bijzondere van onze aanpak zit hem in de 6 C's:

- Door branchespecialisatie vertrekken onze professionals vanuit uw **C**ontext.
- Op basis hiervan komen wij tot een **C**oncept wat bij uw dynamiek en vraagstuk past.
- U ontvangt geen dikke rapporten, maar met u **C**onverteren we dit concept ook naar een praktische werkwijze die wij samen realiseren!
- Zo verbindt u de inhoudelijke **C**ompetenties van onze **C**apacity Community van professionals met de marktervaringen van onze **C**ustomer Community.  
Hierdoor benut u bewezen methoden en technieken van ons netwerk wat uw realisatiekracht versnelt en uw zekerheid vergroot.

### **Ons HOE**

We willen dat relaties (collega's en klanten) het gedrag van Novisource medewerkers van hoog tot laag ervaren als :

BEVLOGEN = we zijn geïnspireerd, enthousiast, betrokken en committed;

VERBINDEND = dialoog, samenwerking & teamgeest (in- en extern) zijn de basis voor ons succes;

DAADKRACHTIG = wij gaan voor resultaat en realiseren dit door het gewoon te doen;

ONDERNEMEND = wij zien kansen, nemen initiatief, zijn vernieuwend/creatief wat resulteert in werkbare oplossingen, waardeestijging en persoonlijke ontwikkeling.

De beginletters vormen het woord: de BV DO; dit past precies bij een ondernemend bedrijf als het onze!

### **Momenten van de Waarheid.**

Dit zijn contactmomenten waarop anderen ons gedrag ervaren en waarop we ook het Ondernemend verschil kunnen maken!

Onderstaande Momenten van de Waarheid zijn voorbeelden van belangrijke contactmomenten waarvan we alle medewerkers bewust willen laten zijn:

1. Intakegesprek voor een opdracht bij de klant
2. Voortgangsoverleg/evaluatiesprek met de klant
3. Relatieverdiepingsgesprek
4. Ambassadeursgesprek
5. NOVISOURCE events (maximale impact)
6. Intervisie professionals onderling

## **Work hard. Play hard.**

Wie het beste van zichzelf geeft, moet af en toe ook even stoom afblazen. Novisource organiseert daarom events voor het team. Want we presteren, leren en vieren onze successen met elkaar.

## 6. Zo gaan we om met risico's

**In ons werk hebben we te maken met risico's. Deze risico's ontstaan door veranderingen binnen en buiten ons bedrijf. Om deze risico's goed te beheersen is risicomanagement in al onze processen en activiteiten opgenomen.**

Novisource wil haar klanten helpen om zakelijk te excelleren. Dit doen we door het leveren van hoogwaardige diensten en oplossingen op het gebied van business consultancy en IT; het ondersteunen van opdrachtgevers bij het creëren van een stabiele en competitieve organisatie, waarmee zij het voortbestaan van hun onderneming en de ontwikkeling van hun medewerkers veiligstellen. Uitgangspunt hierbij is dat wij bij alles wat wij doen puur en ondernemend handelen.

De kwaliteit van onze dienstverlening is binnen Novisource de belangrijkste graadmeter voor het bestaansrecht van onze organisatie. Op het moment dat onze klanten ons inschakelen voor advies moeten zij kunnen rekenen op kwaliteit. De ISO-9001 certificering onderstreept de kwaliteit van onze dienstverlening op een objectieve manier. Tegelijkertijd bieden de normen ondersteuning om processen goed te beheren en prestaties continu te evalueren en te optimaliseren.

Als lid van de ROA onderschrijven wij een strikte gedragscode waarin we de kwaliteit van onze dienstverlening aan opdrachtgevers ook centraal stellen. Door een gedragscode en afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening willen wij de normen van ons vak hooghouden. En met een onafhankelijk tuchtrechtsysteem zijn wij en de andere leden daar ook op aanspreekbaar. ROA-adviseurs borgen de kwaliteit van hun dienstverlening door professionele onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en integriteit.

Om dit te waarborgen zijn de hoofdprocessen vastgelegd in een kwaliteitshandboek en is een risicomatrix onderdeel van het kwaliteitssysteem.

Een risico is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstelling. Het uitvoeren van de risicoanalyse heeft als doel inzichtelijk te maken welke risico's en kansen relevant zijn voor de bedrijfsprocessen en passende maatregelen vast te stellen. Dit draagt bij aan het geven van zekerheid dat het kwaliteitsmanagementsysteem en de organisatie zijn beoogde doelstellingen kan behalen.

Indien er veranderingen zijn in bijvoorbeeld de werkomgeving, in Wet- en Regelgeving, contractuele afspraken met klanten, partners of leveranciers, arbeidsmiddelen, werkzaamheden, de dienstverlening, de contextanalyse en voortschrijdende technologieën of dat er calamiteiten hebben plaatsgevonden wordt er beoordeeld of er een noodzaak is om de risicoanalyse hierop aan te passen dan wel een nieuwe risicoanalyse uit te voeren. Daarnaast wordt er ieder kwartaal tijdens de Management Review en Change & Quality Board beoordeeld of de risicoanalyse nog volledig en juist is en eventueel moet worden bijgesteld. De doeltreffendheid van de acties worden geëvalueerd en zo nodig worden risico-eigenaren aangewezen om nieuwe risico's en kansen op te pakken. Voor de volledigheid worden de risico-eigenaren en acties in de risicoanalyse weergegeven. In de risico analyse worden alle risico's beoordeeld op hun significantie. Bij de significantie waarde wordt gekeken naar waarschijnlijkheid X effect. De waarden zijn gebaseerd op de systematische integriteit risico analyse (SIRA) van De Nederlandse Bank. De grenswaarden in de onderstaande tabel geven aan binnen welke risicowaarden er maatregelen dan wel acties getroffen moeten worden.

< 5	Het risico/ de kans wordt geaccepteerd, maatregelen/ acties dan wel doelstellingen kunnen getroffen worden
=>5 =< 10	Er dienen maatregelen/ acties te worden getroffen, dan wel dient het risico/ de kans formeel geaccepteerd te worden door de directie van de organisatie inclusief motivatie hierop.
> 10	De te treffen maatregelen hebben een hoge prioriteit en doelstellingen dienen geformuleerd te worden. Het risico kan niet geaccepteerd / de kans niet onbenut gelaten worden.

Maatregelen om risico's op te pakken kunnen bestaan uit het vermijden van risico, het nemen van risico om een kans te benutten, het wegnemen van de bron van risico, het veranderen van de waarschijnlijkheid of de gevolgen, het spreiden van risico of het behouden van risico na weloverwogen

besluitvorming. Kansen kunnen leiden tot het aanpassen van processen, het introduceren van nieuwe diensten, het betreden van nieuwe markten en het aangaan van nieuwe relaties met klanten, partners of leveranciers.

### **Verantwoordelijkheden**

De RvB is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. De RvC houdt hierop toezicht.

Er is regelmatig overleg met de RvB. Dat richt zich vooral op de ontwikkelingen in de markt en de onderkende risico's. De RvB bespreekt de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem jaarlijks met de RvC. Bij elk soort risico worden passende beheersmaatregelen genomen om het risico te voorkomen of te verkleinen. Dit is een risicomatrix vastgelegd.

## **Om wat voor soort risico's gaat het?**

### **1. Marktrisico's**

Onze dienstverlening is gevoelig voor ontwikkelingen op de markt. We hebben te maken met conjunctuurbewegingen, sectorafhankelijke trends en de dynamiek van de arbeidsmarkt. Om economische schommelingen zo goed mogelijk op te vangen, spreiden we onze activiteiten. Ook letten we scherp op de ontwikkelingen in individuele marktsegmenten. Om daarnaast te werken aan de continuïteit van onze onderneming, investeren we in de kennis en kunde van onze professionals. Ook richten we ons op lange-termijnrelaties met onze opdrachtgevers. Daarbij zijn we kritisch met de inhuur van externen bij onze opdrachtgevers.

### **2. Strategische risico's**

Strategische risico's gaan over ontwikkelingen die effect hebben op onze strategische doelstellingen en groeiambities. De voortdurende druk op de brutomarge maakt efficiënte bedrijfsprocessen en optimalisatie van de kostenstructuur noodzakelijk. Wij kiezen daarom voor groei in omzet en resultaat. Deze groei willen we deels vormgeven door acquisitie. Aan groei door overnames kleven andere risico's dan aan autonome groei. We moeten de juiste overnamekandidaten vinden. Ook moet het overnametraject slagen. Andere kritische succesvoorwaarden zijn: het integreren van de overgenomen partij, het goed benutten van schaalvoordelen en het behouden van sleutelfunctionarissen en medewerkers.

### **3. Operationele risico's**

Operationele risico's zijn onverwachte gebeurtenissen die zich binnen onze operationele processen kunnen voordoen. Sommige kunnen verhinderen dat we onze doelstellingen bereiken. Andere kunnen schade toebrengen aan onze reputatie en onze relatie met klanten en kandidaten. Het gaat hierbij om risico's door:

- tegenvallende kwaliteit
- een te lage bezettingsgraad
- het wegvallen van mensen op sleutelposities
- een onvoldoende functionerende ICT-infrastructuur
- het risico van budgetoverschrijding en verliezen bij projecten

Beheersmaatregelen die wij onder andere nemen zijn:

- We werken met gecertificeerde professionals, sturen op klantcontacten en klanttevredenheid en continu investeren in ontwikkeling van onze professionals.
- We sturen op productiviteit en inzetbaarheid van onze medewerkers, we houden en kennis en kunde van onze professionals up-to-date en als het niet anders kan nemen we afscheid van professionals.
- We stimuleren zelfstandig ondernemerschap.
- We zoeken actief naar verbeteringen op het gebied van organisatie en beleid.
- We voeren een gedetailleerde projectadministratie en monitoren de voortgang van projecten.

### **4. Financiële risico's**

Financiële risico's variëren van het niet kunnen nakomen van betalingsverplichtingen tot het niet kunnen aantrekken van financiering. Liquiditeits- en financieringsrisico's ontstaan als we niet of te laat de

beschikking krijgen over voldoende financiële middelen. Kredietrisico heeft betrekking op het feit dat de kredietnemer zijn beloofde betalingen niet na komt. Dat gebeurt bijvoorbeeld als afnemers hun contractuele verplichtingen niet of niet geheel nakomen. De beheersmaatregelen die wij nemen zijn onder andere:

- beheren van de debiteurenportefeuille;
- werkkapitaalmanagement;
- tijdig controleren van urenstaten en tijdige facturatie.

## **5. Compliance-risico's**

Compliance houdt in: de combinatie van maatregelen, regels en normen waarmee risico's worden beheerst. Compliance maakt verantwoord ondernemen en corporate governance mogelijk. Daarom werken we onder meer met interne beleidsregels en procedures, een insiderregeling en een personeelsreglement dat de rechten en plichten van medewerker en werkgever beschrijft.

## **6. Verborgen' risico's**

Een aparte groep vormen de 'verborgen' risico's: risico's die nu niet of onvoldoende bekend zijn. Of risico's die nu ondergeschikt lijken, maar later van wezenlijk belang kunnen zijn. Door de inrichting van ons risicomanagementsysteem kunnen we deze risico's tijdens het proces snel onderkennen en aanpakken. We kunnen echter geen absolute zekerheid geven over het realiseren van de gestelde doelen.

# **Risico's snel onderkennen en aanpakken**

## **Risicobeheersing en –controle**

Ons risicobeheersings- en controlesysteem helpt ons om het juiste evenwicht te bepalen tussen klantgericht ondernemen en het risicoprofiel dat we als onderneming willen accepteren.

Ons risicomanagement en onze interne controlemaatregelen helpen ons om risico's op tijd te herkennen en goed te beheersen. Daarnaast ondersteunen ze ons bij het bereiken van onze operationele en financiële doelen. Tenslotte helpen ze ons om aan de geldende wet- en regelgeving te kunnen voldoen.

## **Doorlopend verbeteren**

Onze systemen voor risicobeheersing en -controle evalueren we doorlopend. Als het nodig is stellen we bij en verbeteren we. Het kader voor risicobeheersing is binnen onze hele groep toegepast. De eerste verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij onze werkmaatschappijen. Risicobeoordelingen vinden geïntegreerd in onze jaarlijkse planning- en controlecycclus plaats. Wanneer we daarbij verbeterpunten zien, implementeren we ze. We toetsen ze opnieuw in het proces van periodieke evaluatie.

Voor ons interne risicobeheersing- en controlesysteem gebruiken we verschillende instrumenten. We hebben ze in drie groepen onderverdeeld:

## **Richtlijnen en overlegstructuren**

De belangrijkste zijn:

- onze corporate-governance structuur die we hebben vastgelegd in onze statuten;
- onze richtlijnen voor de financiële rapportage;
- ons gepland periodiek overleg in het bestuur en met de werkmaatschappijdirecteuren over de voortgang van de operatie;
- ons gepland periodiek overleg met de RvC over de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen - minimaal zes keer per jaar.



## Rapportages

Onze rapportages geven inzicht in de realisatie van bedrijfsdoelstellingen. We hebben met elkaar afgesproken hoe en wanneer we hierover communiceren.

Onderwerpen als strategie, businessplannen, de belangrijkste risico's en resultaten van de werkmaatschappijen worden door de RvB besproken. Deze bespreekt dit vervolgens met de RvC.

De belangrijkste rapportages gaan over:

- ons jaarbudget en onze businessplannen;
- gedetailleerde en direct opvraagbare kwalitatieve informatie. Bijvoorbeeld over de ontwikkeling van opdrachten die eraan komen, de bezettingsgraad, de orderportefeuille en de conversie van aanvragen naar opdrachten;
- gedetailleerde maandelijkse financiële informatie. Bijvoorbeeld over de resultaten ten opzichte van budget en voorgaande perioden; schriftelijke verantwoording van het management over debiteurenpositie en personeelsaangelegenheden.

## Interne controlemaatregelen

Een raamwerk van interne controlemaatregelen: daarmee ondersteunen we de financiële rapportage en de procedures die daaraan ten grondslag liggen. Dit raamwerk is opgebouwd uit:

- beleidsuitgangspunten
- strategische doelstellingen
- interne controle

## Beoordelen en analyseren

De RvB beoordeelt en analyseert met regelmaat:

- de strategische, operationele, financiële en compliance risico's;
- de opzet en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, zoals beschreven in de paragraaf risicobeheersing.

Deze analyses vonden onder meer plaats met werkmaatschappijen tijdens businessplanningsprocessen en kwartaalreviews. Ook monitort en analyseert de RvB trends en ontwikkelingen met de eindverantwoordelijken voor de businessunits. Via businessupdates werden de uitkomsten van deze analyses gedeeld met de RvC.

## Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

### Corporate Governance

We streven naar een organisatiestructuur die recht doet aan de belangen van de onderneming, haar klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Hierbij vormt de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') een belangrijke leidraad. De Code bevat principes en best practice-bepalingen die de personen en partijen die bij een vennootschap betrokken zijn tegenover elkaar in acht moeten nemen.

### Structuur

Novisource is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland. De aandelen van Novisource zijn toegelaten tot de effectenbeurs Euronext Amsterdam. Novisource heeft een 'two-tier' bestuursstructuur. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governance structuur en het toezicht daarop. De structuur wordt jaarlijks geëvalueerd.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

- integriteit;
- openheid en transparantie;
- ondernemerschap;
- klantgerichtheid;
- betrouwbaarheid.

### **Raad van Bestuur**

De RvB bestuurt Novisource op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De RvB bestaat minimaal uit één persoon. Samen met het management van de werkmaatschappijen vormen zij het dagelijks bestuur van de onderneming in operationele zin ('het managementteam').

### **Raad van Commissarissen**

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Zij staat het bestuur met raad terzijde. De leden van de RvC worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### **Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders neemt besluiten over zaken als:

- de vaststelling van de jaarrekening;
- goedkeuring van dividenduitkeringen;
- benoemingen van bestuursleden en commissarissen;
- bezoldigingsregelingen;
- wijzigingen van de statuten.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders moet goedkeuring geven aan besluiten van de RvB over belangrijke veranderingen in de identiteit. Of veranderingen in het karakter van de vennootschap of de onderneming. Minimaal eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De oproep voor deze vergadering staat op de website van Novisource.

### **Communicatie**

Een open en transparante communicatie met de financiële gemeenschap en met haar kapitaalverschaffers vinden wij belangrijk. Wij onderhouden periodiek contact met analisten en beleggers en met de financiële media die de belangrijkste informatiebronnen vormen voor particuliere beleggers. We baseren ons in de communicatie met deze doelgroepen op informatie uit persberichten. We hebben in beleid vastgelegd welke informatie we openbaar maken en wanneer we dat doen. We volgen hierin de spelregels en richtlijnen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Zo is een zorgvuldige en gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders gewaarborgd.

### **Accountant**

De controle door een onafhankelijke accountant is één van de hoekstenen van het Corporate Governance systeem. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 juni 2014 is Baker Tilly voor het eerst benoemd als externe accountant waarna zij telkens voor de opvolgende boekjaren de controle opdracht hebben verkregen, zo ook voor 2018.

### **Naleving en handhaving van de Code**

We onderschrijven de principes van de Corporate Governance Code en voldoen grotendeels aan de best practice bepalingen. Door de beperkte omvang van de onderneming zijn we (nog) niet volledig in staat om aan alle best practice bepalingen volledig opvolging te geven. In die gevallen handelen wel al zo veel mogelijk in de geest van de Code. In het vervolg van dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre we de best practice bepalingen die in de Code zijn opgenomen opvolgen en waarom wij er hier en daar van afwijken.

### **Best practice bepalingen Raad van Commissarissen (hoofdstuk 2 van de Code)**

De Code schrijft in 2.1.7 voor dat de RvC zodanig is samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Om de onafhankelijkheid te borgen dient de RvC zodanig te zijn samengesteld dat maximaal één commissaris als niet onafhankelijk (2.1.8) kan worden gekwalificeerd. Novisource voldoet hieraan met vermelding van het feit dat commissaris Peter Paul de Vries bestuurder is van een rechtspersoon (Value8 NV) die direct ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt.

De RvC heeft een beperkte omvang. Daarom zijn geen aparte commissies binnen de RvC ingesteld (principe 2.3). De best practice-bepalingen 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.6 die van toepassing zijn op

commissies binnen de RvC gelden voor de gehele RvC. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Vanwege de 'two-tier'-bestuursstructuur zijn principe 5.1 en de bijbehorende best practice-bepalingen niet van toepassing.

Novisource wijkt op deze punten af van de best practice-bepalingen van hoofdstuk 2 van de Code:

- 2.3.10: de RvC wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap.
- Binnen Novisource is er geen formele secretaris van de vennootschap in functie. Dit vanwege de beperkte omvang van de vennootschap.

### **Best practice bepalingen (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders (hoofdstuk 4 van de Code)**

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder.

Per 31 december 2018 was het aantal uitstaande Novisource-aandelen 11.750.940. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders leggen de RvC en de RvB verantwoording af over het beleid en uitgeoefende toezicht dat in het voorgaande boekjaar is gevoerd.

Novisource wijkt op deze punten af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk 4 van de Code:

- 4.3.3: de algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen. Dit is mogelijk bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Dit punt is niet van toepassing op Novisource, omdat bij Novisource statutair is bepaald dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bestuurders en commissarissen benoemt en ontslaat.
- 4.2.2: de vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen over bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website. Dit beleid is bij Novisource formeel niet aanwezig. Gezien de beperkte omvang van de organisatie bestaat al voldoende transparantie in de relaties met de aandeelhouders. De RvB onderhoudt in de praktijk naar behoefte contact met aandeelhouders.

### **Best practice-bepalingen audit van de financiële verslaglegging, interne auditfunctie en externe accountant (hoofdstuk 1 van de Code)**

De externe accountant besteedt in het kader van de jaarrekeningcontrole aandacht aan het interne controlesysteem en de interne controle. De externe accountant is aanwezig bij de vergadering van de RvC waarin de jaarcijfers worden behandeld. De accountant kan over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Novisource wijkt op dit punt af van de principes van hoofdstuk 1 van de Code:

Principe 1.3: volgens dit principe functioneert een interne auditor onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Gelet op de beperkte omvang van de onderneming kent Novisource geen interne auditor.

## Corporate Governance-verklaring

Dit is een verklaring over Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 ('Vaststellingsbesluit'). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance-verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit, staat in de volgende hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit jaarverslag 2018. Het moet als hier ingelast en herhaald worden beschouwd:

- Naleving principes en best practice-bepalingen Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk Corporate Governance.
- De belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk Risicoprofiel en –beheersing.
- De samenstelling, benoeming, bevoegdheden en het functioneren van de RvB en RvC (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in de hoofdstukken over Corporate Governance en de Raad van Commissarissen.
- Ieder aandeel Novisource geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen - niet ten aanzien van het aantal stemmen en ook niet ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend. Daarnaast staat informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) in het hoofdstuk Corporate Governance.
- We melden onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in ons kapitaal en stemmen volgens de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. Novisource heeft geen deelnemingen die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van Novisource is beschreven in de Gedragscode en de Klokkenluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar via onze website.

Deze Corporate Governance-verklaring staat ook op de website van Novisource.

## 7. De resultaten

### Ontwikkeling van omzet en resultaat

De (netto) omzet van de Groep daalde in 2018 met 15% van € 20,9 miljoen tot € 17,9 miljoen. Dit is met name toe te schrijven aan het wegvallen van de omzet van de contracting activiteiten medio 2018.

De brutowinst daalde met 24% van € 5,6 miljoen naar € 4,2 miljoen. Dit komt met name door het wegvallen van de brutowinst medio 2018 van de contracting activiteiten en een lagere bezettingsgraad bij Novisource.

De verkoopkosten en de algemene beheerskosten lieten samen een daling zien van € 0,5 miljoen buitengewone posten buiten beschouwing gelaten. De belangrijkste oorzaak ligt in het verder rationaliseren van de diverse kosten.

Recurring EBITDA resultaat exclusief buitengewone posten daalde van € 1.6 miljoen naar € 0,8 miljoen, een daling met 50 %. De buitengewone posten zijn voor 2018:

- Een bate van € 431.000 inzake de verkoop activiteiten Novisource Contracting.
- Een bate van € 153.000 inzake de afwikkeling van de earn-out Opdion.
- Een last van € 299.000 inzake de kosten van heroriëntatie (o.a. Project Supernova).
- Een last van € 200.000 inzake reorganisatie.

De netto financieringslasten zijn over 2018 € 28 K. In 2016 was dit € 32 K. De belastingdruk ligt, net als in 2017, rond de 23% van het resultaat voor belasting. De winst per aandeel daalde van een winst per aandeel van € 0,10 in 2017 naar een winst per aandeel van € 0,05 in 2018

#### Geconsolideerd samenvatting van recurring EBITDA naar netto resultaat

(in duizenden euro's)

	2018	2017
Recurring EBITDA	836	1.639
<b>Bijzondere kosten</b>		
Reorganisatie kosten	-85	-55
Kosten Supernova	200	81
Kosten Acquisitie Opdion en Conversie aandelen	299	99
Resultaat Verkoop Diesis Consultancy & Software BV	-	136
Resultaat verkoop activiteiten Novisource Contracting BV *	-	-371
Vrijval earn-out verplichtingen Opdion	-431	
Kosten bestuurswisseling	-153	
Kosten bestuurswisseling	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>921</b>	<b>1.694</b>
Afschrijvingen IVA & MVA	140	163
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<b>781</b>	<b>1.531</b>
Netto financieringslasten	28	32
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>753</b>	<b>1.499</b>
Belastingen	139	296
<b>Netto resultaat</b>	<b>615</b>	<b>1.204</b>

\* Netto, na aftrek van kosten

## Balans

**De afname van de activiteiten** met ca. 16 % is terug te zien in de post handels- en overige vorderingen. Deze post nam af met een kleine 25 %.

**Het eigen vermogen** laat een stijging zien naar € 4,8 miljoen. Afgezet tegen het balanstotaal is er sprake van een solvabiliteit van 53%. In 2017 was dit percentage: 27%.

**De verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende verplichtingen** is gestegen van 1,32 in 2017 naar 1,53 in 2018.

**De kasstroom** is als gevolg van de verkoop van de contracting activiteiten medio 2018 ingrijpend gewijzigd. Dit blijkt uit het kasstroomoverzicht. Het saldo liquide middelen per ultimo boekjaar laat een afname zien van € 5,2 miljoen tot € 3,8 miljoen.

De netto kasstroom in 2018 bedraagt € 5 miljoen negatief. Dit is met name veroorzaakt doordat per eind 2017 schulden van Novisource Contracting Services BV langer dan gebruikelijk werden aangehouden. Tevens heeft de verkoop van de activiteiten van Contracting Services er aan bijgedragen dat per jaareinde de kortlopende schulden significant lager zijn dan voorgaand jaar. Dit zorgt er voor dat de operationele kasstroom negatief is.

## 8. De geconsolideerde jaarrekening 2018

### Geconsolideerde Winst- en verliesrekening\* over 2018

x € 1.000,-	Toelichting	2018	2017
<b>Netto-omzet</b>	1	17.887	20.936
Kostprijs van de omzet	2	13.688	15.324
<b>Brutowinst</b>		<b>4.199</b>	<b>5.612</b>
Verkoopkosten	3	2.128	2.607
Algemene beheerskosten	4	1.874	1.845
		<b>4.002</b>	<b>4.452</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>197</b>	<b>1.160</b>
Financiële baten	6	-	-
Financiële lasten	6	-28	-32
Netto financieringslasten		-28	-32
<b>Overige baten</b>			
Resultaat verkoop activiteiten Novisource Contracting **		431	-
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>		<b>600</b>	<b>1.128</b>
Winstbelastingen over resultaat	7	139	296
Resultaat verkoop Diesis		462	832
Resultaat afrekening earn-out aankoop Opdion ****		-	371
		153	-
<b>Netto resultaat</b>		<b>615</b>	<b>1.204</b>

x € 1.-	2018	2017
Netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,05	0,10
Verwaterde netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,05	0,10

\* Tegelijkertijd het overzicht van het totaalresultaat.

\*\* Het netto (na aftrek van kosten) resultaat uit de verkoop van de activiteiten Novisource Contracting BV is opgenomen alseen resultaat voor belasting aangezien over dit resultaat Winstbelasting verschuldigd is.

\*\*\* Het resultaat afrekening earn-out aankoop Opdion is onbelast voor winstbelasting

**Geconsolideerde balans per 31 december 2018  
(voor resultaat bestemming)**

x € 1.000,-	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
<b>Activa</b>			
Immateriële activa	8	2.533	2.615
Materiële activa	9	100	124
<b>Vaste activa</b>		<b>2.633</b>	<b>2.739</b>
Handels en overige vorderingen	10	2.600	3.542
Liquide middelen	11	3.846	9.017
<b>Vlottende activa</b>		<b>6.446</b>	<b>12.559</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>9.079</b>	<b>15.298</b>
<b>Eigen Vermogen (groepsvermogen)</b>			
Geplaatsd aandelenkapitaal	12	1.175	1.175
Agio		129	129
Reserves		2.893	1.689
Onverdeeld resultaat		615	1.204
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>		<b>4.812</b>	<b>4.197</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Schulden aan kredietinstellingen	13	-	767
Overige schulden	14	-	758
Latente vennootschapsbelasting	15	63	81
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>63</b>	<b>1.606</b>
Schulden aan kredietinstellingen	16	767	
Overige schulden	16	3.438	9.495
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>4.205</b>	<b>9.495</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>4.268</b>	<b>11.101</b>
<b>Totaal Eigen Vermogen en verplichtingen</b>		<b>9.079</b>	<b>15.298</b>



## Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2018

### Mutatieoverzicht Eigen Vermogen Novisource N.V. over het boekjaar geëindigd op 31 december 2018

	<i>Geplaatst Kapitaal</i>	<i>AGIO Reserve</i>	<i>Algemene Reserve</i>	<i>Resultaat Boekjaar</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	<b>1.175</b>	<b>129</b>	<b>1.689</b>	<b>1.204</b>	<b>4.197</b>
Resultaatverdeling 2017			1.204	-1.204	-
Netto Groepsresultaat 2018				615	<b>615</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>1.175</b>	<b>129</b>	<b>2.893</b>	<b>615</b>	<b>4.812</b>

### Mutatieoverzicht Eigen Vermogen Novisource N.V. over het boekjaar geëindigd op 31 december 2017

	<i>Geplaatst Kapitaal</i>	<i>AGIO Reserve</i>	<i>Algemene Reserve</i>	<i>Resultaat Boekjaar</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	<b>1.173</b>	<b>129</b>	<b>2.104</b>	<b>-393</b>	<b>3.013</b>
Resultaatverdeling 2016			-393	393	-
Netto Groepsresultaat 2017				1.204	<b>1.204</b>
Aandeel derden in het groepsvermogen				-	-
<i>Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</i>					
Aan optieprogramma gerelateerde kosten				-21	-21
<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>					
Uitgifte aandelen inzake earn out Diesis		1			<b>1</b>
Uitgifte aandelen inzake earn out Grip					-
Uitgifte aandelen inzake uitgeoefende opties					-
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>1.175</b>	<b>129</b>	<b>1.689</b>	<b>1.204</b>	<b>4.197</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(x € 1.000,-)	31 december 2018	31 december 2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	197	1.160
<i>Aanpassingen op het resultaat voor winstbelasting</i>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	58	73
Afschrijvingen immateriële vaste activa	82	90
Mutatie belastinglatentie	-18	-
Optieregelingen	-	-20
Verandering in werkkapitaal:		
mutatie vorderingen	923	7.174
mutatie kortlopende schulden	-5.423	-4.507
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>-4.181</b>	<b>3.970</b>
Financiële lasten	-28	-32
Financiële baten		
Vennootschapsbelasting	-139	-252
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-4.348</b>	<b>3.686</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiele vaste activa	-34	-31
Aankoop 34,5% minderheids belang NSO Holding	-605	
Investerings in deelnemingen (earn-out Opdion Services BV)	153	-1.790
Verkoop Diesis Consultancy B.V.		600
Verkoop activiteiten Novsource Contracting B.V.	431	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-55</b>	<b>-1.221</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Opgenomen financieringen		767
Aflossing financieringen	-767	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-767</b>	<b>767</b>
<b>Netto-kasstroom A</b>	<b>-5.170</b>	<b>3.232</b>
Stand liquide middelen per 1 januari	7.325	4.145
Stand liquide middelen per 31 december	3.319	7.325
<b>Mutatie liquide middelen B</b>	<b>-4.006</b>	<b>3.180</b>
Verschil B-A	1.164	-52
Stand G-rekeningen per 1 januari	1.691	1.640
Stand G-rekeningen per 31 december	527	1.691
Mutatie G-rekeningen	1.164	-52

## **Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**

### **1. Algemene informatie over Novisource**

Novisource NV is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap. Novisource is gevestigd in Amsterdam aan de Hoogoorddreef 56L (9<sup>e</sup> etage), postcode 1101BE, handelend onder Kamer van Koophandel nummer 20060872. Novisource is onder ticker 'NOVI' genoteerd aan Euronext Amsterdam.

#### **Samenstelling Novisource Groep**

De samenstelling van de Groep onderging in 2018 geen wijziging en bestaat naast Novisource NV uit deze vennootschappen:

- Novisource Holding BV.(100%)
- Novisource Contracting Services BV (100%)
- Novisource BV (100%)
- NSO Holding BV (100%)
- Opdion Services BV.(100%)

Per ultimo 2017 was het aandelen belang in NSO Holding BV 65,5%. Hierbij had Novisource niet alleen 100% zeggenschap, doch tevens het recht om tegen een vooraf bedongen prijs de resterende aandelen te kopen. In 2018 is van dit aankooprecht gebruik gemaakt.

De activiteiten in Novisource Contracting Services BV werden per 16 mei 2018 verkocht.

Deze vennootschappen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Alle vennootschappen zijn gevestigd in Nederland en hier worden ook de werkzaamheden uitgevoerd.

De vennootschap NSO Holding BV zal in 2019 worden opgeheven (via liquidatie of fusie) om de juridische structuur te vereenvoudigen en in lijn te brengen met de organisatie van de operationele activiteiten.

### **2. Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening**

#### **Overeenstemmingsverklaring**

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (IFRS-EU). De geconsolideerde jaarrekening is op 3 april 2019 voor publicatie door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De jaarrekening wordt op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 5 juni 2019 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

#### **Grondslag voor de waardering**

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders is aangegeven.

#### **Presentatie- en functionele valuta**

De jaarrekening wordt opgesteld in duizenden euro's, de functionele en presentatievaluta van Novisource. Alle bedragen worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

#### **Gebruik van schattingen en oordelen**

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur bepaalde oordelen, maakt schattingen en doet veronderstellingen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde waarde van activa en passiva, baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Ook zijn ze gebaseerd op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen. Toelichting 4 is het 'Gebruik van schattingen en oordelen'. Hierin staan de oordelen van het management uiteengezet die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen.

### 3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna beschreven grondslagen zijn door de entiteiten van Novisource consistent toegepast op alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening worden gepresenteerd.

#### **Grondslagen voor de consolidatie**

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Novisource NV en haar dochterondernemingen. Opgemerkt wordt dat Novisource Contracting Services BV geheel is meegeconsolideerd in 2018. Ingaande 2019 zullen de baten en lasten van de na verkoop van de activiteiten vrijwel lege BV worden gepresenteerd als resultaat van niet gecontinueerde activiteiten. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin Novisource NV direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit is mogelijk doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of omdat zij op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot het moment waarop deze zeggenschap eindigt.

#### **Eliminatie intercompany-transacties**

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening worden geëlimineerd:

- Intragroep saldi en –transacties;
- eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep; of
- baten en lasten uit dergelijke transacties.

#### **Verantwoording van bedrijfscombinaties**

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar Novisource. Er is sprake van controlerende zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van controlerende zeggenschap houdt de Groep rekening met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar zijn. Is de initiële verwervingsprijs ten tijde van de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen, dan is deze prijs onzeker. In dat geval rapporteert de Groep ten aanzien van de verwervingsprijs een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De waardering van deze verplichting op reële waarde is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Doen zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voor die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum? En hadden deze geresulteerd in een andere voorwaardelijke vergoeding? Dan wordt de voorwaardelijke vergoeding aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden.

#### **IFRS 9**

Ingaande 1 januari 2018 is als nieuwe standaard IFRS 9 “Financiële Instrumenten” van toepassing geworden. IFRS 9 bevat vereisten voor de opname en waardering van financiële activa en verplichtingen. Deze standaard vervangt IAS 39.

De nieuwe standaard betreft hoofdzakelijk wijzigingen ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële activa en passiva, het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen en de vereisten ten aanzien van hedge accounting.

#### *Classificatie en waardering onder IFRS 9.*

Het toepassen van IFRS 9 heeft geen materieel effect gehad op de classificatie en waardering van de financiële activa. Alle boekwaarden van financiële activa onder IAS 39 zijn gelijk aan de boekwaarden onder IFRS 9 bij overgang naar IFRS 9 per 1-1-2018.

#### *Bijzondere waardevermindering van financiële activa.*

IFRS 9 vervangt het “opgetreden krediet verliezen” model in IAS 39 met een “verwacht verliezen” model. Onder IFRS 9 wordt direct bij het ontstaan van financiële activa een verwacht kredietverlies of –voorziening opgenomen.

#### *Hedge accounting.*

Novisource past geen hedge accounting toe.

#### *Presentatie in de jaarrekening.*

De invoering van IFRS 9 heeft noch in 2018 noch in 2017 materiele invloed op de cijfers en de presentatie daarvan. Als gevolg daarvan is er geen aanpassing noodzakelijk van het Eigen Vermogen per 1 januari 2018, zoals voorgeschreven in IFRS 1.

### **Financiële instrumenten**

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd in de balans gepresenteerd:

- als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en van plan is om op netto basis te betalen;
- of om het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

### **Niet-afgeleide financiële activa**

Vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop de Groep contractpartij wordt. Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. Dit gebeurt ook als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen worden overgedragen die zijn verbonden aan het eigendom van dit actief. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen. De niet-afgeleide financiële activa betreffen uitsluitend vorderingen. Vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode vermindert met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen. Vorderingen bestaan uit geldmiddelen, kasequivalenten en handels- en overige vorderingen.

### **Niet-afgeleide financiële verplichtingen**

Bij alle financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. Is aan de prestatie als gevolg van de verplichting voldaan, dan is deze opgeheven of verlopen. Zodra aan deze prestatie is voldaan, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op. De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Verplichtingen'. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt met behulp van de effectieve-rentemethode. De effectieve rentemethode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten. Hierbij wordt rekening gehouden met het risico van vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten. Dit zijn onder meer in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en disagio of agio. Verplichtingen bestaan uit langlopende en kortlopende verplichtingen. Langlopende verplichtingen zijn latente belastingvoorzieningen. Kortlopende verplichtingen zijn handelsschulden en overige te betalen posten. Direct opeisbare rekening-courantkredieten die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

### **Netto-omzet**

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten.

Ingaande 1 januari 2018 is IFRS 15 toepassing voor Novisource. IFRS 15 voorziet in verslaggevingseisen waarbij met behulp van een 5 stappenmodel wordt bepaald hoeveel en welke opbrengsten moeten worden verantwoord. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen (IAS 18) voor het verwerken van opbrengsten.

De RvB stelt vast dat de implementatie van IFRS 15 geen materiele wijzigingen voor Novisource tot gevolg heeft. Bij het beoordelen of de vergelijkende cijfers over 2017 een aanpassing zouden behoeven is eveneens geconstateerd dat er geen materiele wijzigingen zijn.

Als gevolg daarvan is er geen aanpassing noodzakelijk van het Eigen Vermogen per 1 januari 2018, zoals voorgeschreven in IFRS 1.

De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening: consultancy door gespecialiseerde professionals.

De Groep fungeert, met name onder het in de loop van 2018 verkochte Novisource Contracting Services BV label, ook als tussenpersoon voor professionals via andere ondernemingen die niet aan de Groep gelieerd zijn. De netto-omzet uit diensten bestaat uit tegenprestaties die over het boekjaar van derden

ontvangen en te ontvangen zijn uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten, exclusief de daarover geheven belastingen. Het gaat daarbij om de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven of vaste vergoedingen die met de opdrachtgever zijn overeengekomen gedurende het verslagjaar. De netto-omzet uit hoofde van diensten of vaste vergoedingen wordt in het overzicht van resultaat verantwoord naar rato van de verrichte dienstverlening op balansdatum. Worden uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden geleverd? Dan wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend op basis van de dienstverlening tijdens de verschillende perioden. Ten aanzien van de dienstverlening tegen vaste vergoedingen, worden deze activiteiten op inspanningsbasis verricht, er zijn gedurende het verslagjaar ten aanzien van deze activiteiten geen garanties verstrekt.

Ingaande 2017 wordt met betrekking tot de omzetverantwoording van het label Novisource Contracting Services B.V. alleen nog de gerealiseerde marge verantwoord van de contracthandlingactiviteiten. In de omzetverantwoording van de diensten beoordeelt de onderneming of zij optreedt als agent of principaal. Wanneer de onderneming optreedt als agent wordt de bruto marge op de transactie onder omzet verantwoord op het moment dat de onderneming haar diensten verricht. Deze wijze van omzetverantwoording is in lijn met de vereisten onder IFRS 15, zodat er geen wijzigingen zijn ten aanzien van de vergelijkende cijfers 2017.

Dit is onder andere ook gedaan vanwege de Wet DBA waarbij het debiteuren risico is verlegd naar de inleners. Vanaf 1 januari 2017 wordt niet de volledige bruto omzet verantwoord, maar alleen de netto omzet (bruto omzet minus kostprijs inkoop derden). Daarnaast is ook de debiteuren- en crediteuren positie, met betrekking tot de contracthandling posities gesaldeerd.

De activiteiten in Novisource Contracting Services BV werden op 16 mei 2018 verkocht.

### **Bedrijfskosten**

Bedrijfskosten worden gepresenteerd op basis van het functionele model. Ze worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben. Brutowinst is het verschil tussen de netto-omzet en de directe kosten voor professionals, aangeduid als kostprijs van de omzet.

- De directe kosten zijn vooral de kosten voor inhuur van derden, personeelskosten en leasekosten voor het wagenpark.
- Verkoopkosten zijn de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de operationele activiteiten, advertentie- en marketingkosten en de overige verkoopkosten.
- Algemene beheerkosten zijn de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de indirecte activiteiten, automatiseringskosten, advieskosten en overige algemene beheerskosten.

### **Leasing**

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. De beoordeling of een overeenkomst een lease is of bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract

### **Financiële baten en lasten**

De financiële lasten bestaan uit interestlasten en oprenting van voorzieningen en rentedragende schulden. De financiële baten omvatten interestbaten. Interestlasten en -baten worden berekend onder toepassing van de effectieve-rentemethode en tijdsevenredig verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

### **Winstbelasting**

De winstbelastingen worden berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen belastingtarieven die op balansdatum zijn vastgesteld. Bij de berekening van winstbelastingen worden vrijgestelde winstbestanddelen in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde winstbelastingen. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Een uitzondering hierop zijn belastingen die betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen worden verantwoord.

De bijbehorende belastingen worden in die gevallen ook direct verantwoord in het eigen vermogen. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva. Dit gebeurt volgens de waarderingsgrondslagen en de fiscale voorschriften die in de jaarrekening worden gevolgd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als:

- een wettelijk afdwingbaar recht aanwezig is om daaruit voortvloeiende acute belastingen die te vorderen en te betalen zijn met elkaar te compenseren;
- de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit.

Uitgestelde belastingvorderingen worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht. Dit geldt ook als ze voortvloeien uit eventuele voorwaartse verliescompensatie. Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum. Of ze worden gewaardeerd tegen tarieven waartoe materieel al op balansdatum is besloten, voor de jaren waarin naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld. Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor deze tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen:

- fiscaal niet-aftrekbare goodwill;
- de eerste opname van activa of verplichtingen die de commerciële en de fiscale winst niet beïnvloeden;
- verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet afgewikkeld zullen worden.

### **Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. Onder de historische kosten vallen uitgaven die direct aan de aanschaf van de betreffende activa zijn gerelateerd. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en onderhoud worden alleen geactiveerd:

- als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert;
- als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht. De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Dit gebeurt over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende activa gereed zijn voor gebruik. De restwaarde en levensduur van de activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dit noodzakelijk is. De winsten en verliezen die bij de verkoop van materiële vaste activa zijn ontstaan, worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

### **Immateriële activa**

#### **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 kasstroom genererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Bij verkoop

van een entiteit, waarbij sprake is van verlies van beslissende zeggenschap, wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit de verwerving van een deelneming wordt direct in de winst- en- verliesrekening verantwoord. Goodwill bij de verwerving van geassocieerde deelnemingen is begrepen in de investering in geassocieerde deelnemingen.

### **Overige immateriële activa**

Overige immateriële activa hebben een eindige gebruiksduur. Het gaat dan bijvoorbeeld om klantenbestanden, merknamen en order backlogs (ingeval van een overname).

Zij worden verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen. Als immateriële activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Bestaat er geen actieve markt voor een actief? Dan wordt de kostprijs bepaald op het bedrag dat de entiteit betaald zou hebben in een transactie tussen onafhankelijke partijen die goed geïnformeerd en tot een transactie bereid zijn, gebaseerd op de best beschikbare informatie. Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair verantwoord ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten, in overeenstemming met de geschatte gebruiksduur van het actief. De restwaarde en de levensduur van de overige immateriële activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dat noodzakelijk is.

### **Bijzondere waardeverminderingen**

Novisource NV is van mening dat per balansdatum geen sprake was van bijzondere waardeverminderingen.

De boekwaarde van de activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, wordt op ieder rapportagemoment beoordeeld. Dit gebeurt om te bepalen of er indicaties zijn voor een bijzondere waardevermindering. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief bepaald. Is het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van dit individuele actief te bepalen, dan wordt deze bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd op het laagste niveau waarop separate kasstromen kunnen worden geïdentificeerd (kasstroom genererende eenheden). Er wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht. Een bijzondere waardevermindering bij overige activa wordt teruggedraaid als de indicaties zijn verbeterd die zijn gebruikt bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering. De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van de actiefpost niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen en mogelijke restwaarde.

## **Per balansdatum was geen sprake van bijzondere waardeverminderingen**

### **Handels- en overige vorderingen**

De handels- en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Deze komt in het algemeen overeen met de nominale waarde. Opvolgende waardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen voor handels- en overige vorderingen worden gevormd als het waarschijnlijk is dat de Groep niet in staat is om deze vorderingen volledig te innen.

De voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de in baarheid van de vorderingen. De hoogte van de voorziening is gelijk aan het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

De bijzondere waardeverminderingen worden ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Als gevolg van een beleidswijziging met betrekking tot de omzetverantwoording van het label Novisource Contracting Services B. wordt alleen nog de gerealiseerde marge verantwoord van de contracthandlungsactiviteiten. Dit is onder andere ook gedaan vanwege de Wet DBA waarbij het



debiteuren risico is verlegd naar de inleners. Vanaf 1 januari 2017 wordt niet de volledige bruto omzet verantwoord, maar alleen de netto omzet (bruto omzet minus kostprijs inkoop derden). Daarnaast is ook de debiteuren- en crediteuren positie, met betrekking tot de contracthandling posities gesaldeerd.

### **Eigen vermogen**

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als kortlopende schuld verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders is goedgekeurd. Is er een mutatie als gevolg van de uitgifte van eigen aandelen? Dan wordt het ontvangen bedrag onder aftrek van de direct toerekenbare kosten als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal. Als dat van toepassing is, wordt het bedrag ook opgenomen onder agio.

### **Crediteuren en overige schulden**

De crediteuren en overige schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Door het kortlopende karakter komt de reële waarde in het algemeen overeen met de nominale waarde.

### **Pensioenen en overige personeelsbeloningen**

Binnen de Groep zijn in 2018 nog twee verschillende maar gelijksoortige pensioenregelingen van kracht. Ingaande 2019 is er na harmonisatie nog slechts één pensioenregeling. Alle regelingen zijn 'toegezegde bijdrageregelingen' die gefinancierd worden door bijdragen aan instellingen die niet aan de Groep gelieerd zijn. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit. Bij deze regeling heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te doen. Hebben deze instellingen onvoldoende middelen om alle werknemers pensioenbetalingen te doen met betrekking tot diensten die de werknemers in huidige en voorafgaande perioden hebben verricht? Dan heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om aanvullend bij te dragen. Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Dit gebeurt gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is. Zijn er verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn? Dan worden deze gediscoteerd tot hun contante waarde.

### **Op aandelen gebaseerde betalingen**

Op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden worden opgenomen als personeelslast met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. Deze betalingen bestaan uit de reële waarde op de toekenningdatum. Het gaat hierbij om betalingen die worden afgewikkeld door levering van eigen aandelen. Deze last wordt verdeeld over de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op de betalingen krijgen.

Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat naar verwachting zal worden geleverd. Hierbij zal naar verwachting worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden, waarbij niet-markt gerelateerde voorwaarden onvoorwaardelijk worden. Zo is het uiteindelijk als last opgenomen bedrag gebaseerd op het aantal geleverde aandelen, waarbij op de betalingsdatum daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden.

Bij op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomsten die markt gerelateerde voorwaarden bevatten, vindt verdiscontering plaats in de initiële reële waarde om deze voorwaarden tot uitdrukking te brengen. Na afloop vindt geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten van deze voorwaarden.

### **Winst per aandeel**

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de winst of het verlies dat aan de aandeelhouders van de Groep toe wordt gerekend, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de winst of het verlies dat aan de aandeelhouders van de Groep toe wordt gerekend en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan

gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen. Dit geldt onder meer voor aan werknemers en bestuurders toegekende aandelenopties. Ook wordt er een schatting gemaakt van de aandelen die uit hoofde van de nabetalingen op acquisities verschuldigd zijn.

### **Gesegmenteerde informatie**

Een operationeel segment is een onderdeel van de Groep dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die kunnen resulteren in opbrengsten en kosten, ook in verband met transacties met andere onderdelen van de Groep. Alle operationele resultaten van een operationeel segment worden periodiek beoordeeld door de Raad van Bestuur. Dit gebeurt in verband met de besluitvorming over de toekenning van middelen aan het segment en ter evaluatie van de prestaties. De beoordeling vindt plaats op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment. De resultaten worden aan de directie gerapporteerd per operationeel segment en omvatten posten die rechtstreeks of op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. De operationele activiteiten zijn gegregreerd tot de rapporteringssegmenten Novisource en Novisource Contracting Services.

De omzet die in deze segmenten is gerealiseerd betreft:

- de opbrengst van consultancy-activiteiten van de eigen professionals;
- de opbrengst van externe interim-professionals of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen voor geleverde prestaties.

In voorkomende gevallen worden de activa en passiva die in Novisource NV en Novisource Holding BV aanwezig zijn, als totaal gepresenteerd omdat Novisource NV (de beursvennootschap) en Novisource Holding BV in feite tezamen puur houdstermaatschappij zijn en geen eigen operationele activiteiten kennen.

### **Nieuwe standaarden en interpretaties**

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties gelden pas met ingang van boekjaren na 1 januari 2018, zoals IFRS 16. Deze zijn daarom niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Novisource beoordeelt op dit moment de mogelijke impact van de nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties. De nieuwe regels inzake IFRS 9 en IFRS 15 zijn, zoals eerder vermeld, wel in acht genomen,

IFRS 16 'Leases'. Op grond van deze standaard, gepubliceerd in januari 2016 en ingaande per boekjaar 2019, zullen vrijwel alle leasecontracten die thans kwalificeren als operational lease, op gelijksoortige wijze behandeld gaan worden als financial lease. De standaard is verplicht per 1 januari 2019 en vervangt IAS 17, 'Leases'. De standaard kent twee uitzonderingen voor lessees, te weten i) leasecontracten betreffende activa met een relatief geringe waarde (bijv. personal computers en laptops), en ii) korte termijn leasecontracten (leasecontracten met een maximale looptijd van 12 maanden).

Bij het aangaan van een leasecontract zal de lessee een verplichting verantwoorden betreffende de toekomstige leasebetalingen, onder gelijktijdige verantwoording van het gebruiksrecht van het onderliggende actief gedurende de leasetermijn.

Gezien het feit dat Novisource over een groot aantal operationele huur- en leasecontracten beschikt, zal de toepassing een significante impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Novisource. Toepassing van de nieuwe standaard zal leiden tot een toename van de totale activa en verplichtingen. Daarnaast zal de EBITDA toenemen als gevolg van een verschuiving van de operationele leasekosten van de bedrijfslasten naar de afschrijving- en interestlasten.

Onder de nieuwe standaard zullen leasecontracten tevens impact hebben op het resultaat als gevolg van het feit dat de financieringscomponent binnen de leasetermijn aan het begin van de contractduur groter is dan een het eind van de contractduur (zogenaamde 'front-loading').

Tenslotte wordt opgemerkt dat de invoering van IFRS 16 het kasstroom overzicht zal beïnvloeden.

In de toelichting op de geconsolideerde balans is een overzicht opgenomen waarin de impact van de invoering van IFRS 16 is berekend.

## **4. Gebruik van schattingen en oordelen**

Enkele schattingen en aannames dragen inherent een significant risico met zich mee. Dit zou kunnen leiden tot materiële aanpassingen in de boekwaarde van activa en passiva in het komende jaar. Het gaat om deze schattingen en aannames:

### **Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa**

De realiseerbare waarde van kasstroom genererende eenheden waaraan immateriële vaste activa zijn toegekend, worden onder meer bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van omzet, brutowinstmarge en disconteringsvoet.

### **Handelsvorderingen**

Daar waar gemeend wordt dat een vordering niet meer inbaar is, is een afwaardering genomen. Deze afwaardering is een inschatting op balansdatum. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag toch afwijken van de inschatting op balansdatum.

### **Voorzieningen**

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen in zijn algemeenheid wordt bij de bepaling van de voorzieningen voor een belangrijk deel rekening gehouden met schattingen en/of veronderstellingen en aannames over de toekomst. De werkelijke uitkomsten van deze onzekere factoren kunnen materieel afwijken van de gemaakte schattingen. De verschillen tussen de werkelijke uitkomsten en de opgenomen voorzieningen kunnen daarom het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden.

### **Earn-out betalingen**

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. De definitieve earn-out betalingen worden na afloop van de earn-out periode bepaald en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out betalingen verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte betalingen, zullen deze verschillen van invloed zijn op het resultaat van de Groep over de betreffende periode.

### **Afwikkeling claims en geschillen**

In de normale uitoefening van bedrijfsactiviteiten kan de Groep betrokken zijn bij geschillen waarvan op balansdatum de uitkomst onzeker is. Voor lopende geschillen wordt periodiek op consistente wijze een actuele inschatting gemaakt van mogelijke verplichtingen en bijkomende kosten die hieruit voort zullen vloeien.

## **5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen voor het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cashmanagement van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'. De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen is opgenomen onder 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'. Verkregen liquide middelen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. Uit de verwerving en afstoting van dochterondernemingen vloeien mutaties voort in activa en passiva. Deze mutaties zijn bij de bepaling van de kasstromen in aanmerking genomen.

## **6. Management van financiële risico's**

De Novisource-groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan drie soorten risico's:

- a. kredietrisico;
- b. liquiditeitsrisico;
- c. marktrisico.

In dit onderdeel van de toelichting geven we informatie over de blootstelling van de Groep aan elk van de risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's en het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

### **Risicobeheerkader**

De Raad van Bestuur van de Groep is verantwoordelijk voor de werking van het systeem van interne beheersing en risicomanagement. Ons risicomanagement richt zich op het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met de financiële en operationele doelstellingen van de Groep. Ook worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen. Het interne beheersings- en risicomanagementsysteem van Novisource bestaat uit deze hoofdonderdelen:

- richtlijnen en overlegstructuren;
- rapportage en analyse;
- interne controle.

Gezien de omvang van de organisatie heeft de Raad van Commissarissen besloten geen auditcomité te benoemen. De voltallige Raad van Commissarissen houdt toezicht op dit aandachtsgebied.

#### **a. Kredietrisico**

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten.

##### **- Handels- en overige vorderingen**

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te zorgen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft zulke maatregelen getroffen dat het kredietrisico met betrekking tot een enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 16 'Handels- en overige vorderingen'.

##### **- Garanties**

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100% dochterondernemingen. Op 31 december 2018 waren er geen verstrekte aansprakelijkheidsstellingen (ook niet zoals bedoeld in artikel 2:403 BW) door de Groep afgegeven.

#### **b. Liquiditeitsrisico**

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan financiële verplichtingen die in contanten of in andere financiële activa worden afgewikkeld. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen - zowel in normale als in moeilijke omstandigheden. Dit zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. De Groep gebruikt een forecast-model om de kasstroombehoefte te bepalen. Met dit model houdt de Groep de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zijn om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen. Ter afdekking van het risico beschikt Novisource over een rekening courant faciliteit van € 150.000 bij ING Bank en van € 750.000 bij de Rabo Bank. Van beide faciliteiten werd in 2018 geen gebruik gemaakt.

##### **- Kapitaalbeheer**

De belangrijkste doelstelling van het kapitaalmanagement van de vennootschap is het waarborgen van gezonde financiële ratio's om de bedrijfsactiviteiten te ondersteunen en de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. De directie bewaakt de kapitaalstructuur en voert wijzigingen door in reactie op veranderingen in de economische omstandigheden.

Op de middellange termijn is het kapitaalmanagement gericht op het realiseren van voldoende resultaat om de bedrijfsactiviteiten te continueren en dividend uit te keren aan de aandeelhouders als dat mogelijk is.

#### **c. Marktrisico**

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen. Hierbij gaat het om valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. De Groep maakt geen gebruik van derivaten en hedging-instrumenten. Novisource doet geen zaken buiten Nederland. De inschatting van het management is dat de zgn. Brexit geen directe gevolgen voor Novisource zal hebben.

#### **Renterisico**

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. Op balansdatum waren er geen financieringen aanwezig.

**Kasstroom- en reële waarde renterisico**

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarde rente risico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet.

**Valutarisico**

De Groep heeft beperkte activiteiten in andere valuta's dan de euro. Gezien de geringe omvang van deze posities heeft Novisource N.V. ervoor gekozen deze niet af te dekken.

# Toelichting geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

## 1. Netto- omzet

Omzet per segment in duizenden euro's	2018		2017	
	€	% Totaal	€	% Totaal
Novisource Contracting Services BV	658	3,7%	5.190	24,8%
Novisource labels & Opdion	17.229	96,3%	15.746	75,2%
Totaal	17.887	100%	20.936	100,0%

Het betreft de omzet die voortkomt uit professionele inzet van medewerkers en extern ingehuurd professionals in de twee segmenten Novisource in combinatie met Opdion, (en Diesis in 2017) en Novisource Contracting Services BV. De activiteiten van de Groep worden vrijwel uitsluitend in Nederland aangeboden. De professionals van Diesis zijn opgenomen tot en met juni 2017. De contracting activiteiten van Novisource Contracting die om strategische redenen zijn verkocht, zijn opgenomen tot het moment van verkoop van de activiteiten (16 mei 2018). Deze omzet bedroeg in 2018 EUR 315 K (2017 circa 700 K).

De betalingstermijn van facturen bedraagt gemiddeld 30 dagen na factuurdatum.

Per 1 januari 2017 is een wijziging door gevoerd met betrekking tot de omzetverantwoording van onze "parkeercontracten" binnen Novisource Contracting Services BV. Met parkeercontracten wordt bedoeld; het ontzorgen van onze klanten bij de inhuur van externe capaciteit op het gebied van screening en het verzorgen van de contractuele- en financiële afwikkeling richting leveranciers of ZZP'ers volgens vooraf opgestelde inhuurvoorwaarden. Dit is met name gericht op de zogenaamde parkeercontracten. Vanaf 1 januari 2017 is het volledige debiteurenrisico overgedragen aan de inleners. Dit doen we onder andere vanwege de Wet DBA. Impact van deze wijziging is dat niet meer de volledige bruto omzet maar alleen de netto omzet (bruto omzet minus kostprijs inkoop derden) wordt verantwoord.

## 2. Kostprijs van de omzet

Kostprijs van de omzet (in € 1.000)	2018	% Totaal	2017	% Totaal
Kostprijs externe medewerkers	5.982	43,7%	7.566	49,4%
Directe personeelskosten (eigen professionals)	6.713	49,0%	6.724	43,2%
Overige directe kosten	993	7,3%	1.034	7,4%
	13.688	100,0%	15.324	100,0%

In de overige directe kosten is een bedrag van € 715 K voor vervoerkosten professionals opgenomen (2017: € 694 K).

### 3. Verkoopkosten

<b>Verkoopkosten (in € 1.000)</b>	<b>2018</b>	<b>% Totaal</b>	<b>2017</b>	<b>% Totaal</b>
Indirecte personeels en gerelateerde kosten	1.951	91,7%	2.396	91,9%
Advertenties en marktwerking	177	8,3%	211	8,1%
	<u>2.128</u>	<u>100,0%</u>	<u>2.607</u>	<u>100,0%</u>

Indirecte personeelskosten zijn de lonen en salarissen van de backoffice, de directies van de werkmaatschappijen en de commerciële medewerkers. De kosten van de medewerkers van Novisource Contracting Services BV zijn opgenomen tot het moment van verkoop van de activiteiten.

### 4. Algemene beheerskosten

<b>Algemene beheerskosten (in € 1.000)</b>	<b>2018</b>	<b>% Totaal</b>	<b>2017</b>	<b>% Totaal</b>
Indirecte personeelskosten	729	38,9%	579	31,6%
Afschrijving immateriële vaste activa	82	4,4%	90	4,9%
Afschrijving materiële vaste activa	58	3,1%	73	3,9%
Huisvesting	134	7,1%	137	7,4%
Kosten reorganisatie	-	0,0%	-	0,0%
Overige kosten	871	46,5%	966	52,2%
	<u>1.874</u>	<u>100,0%</u>	<u>1.845</u>	<u>100,0%</u>

Indirecte personeelskosten bevatten € 181 K (2017: € 235 K) aan vervoerkosten indirecte medewerkers. Verder vallen de niet salaris gerelateerde indirecte personeelskosten onder Indirecte personeelskosten. De kosten van de medewerkers van Novisource Contracting Services BV zijn opgenomen tot het moment van verkoop van de activiteiten. Reguliere kosten samenhangend met de beursnotering bedroegen in 2018

€ 63 K (2017 € 44 K). Deze zijn hierboven opgenomen onder de overige kosten. In 2017 was onder deze post een bedrag van € 136 K inzake de ingehuurde expertise met betrekking tot acquisities opgenomen. In 2018 werden voor dit doel geen kosten gemaakt. De kosten met betrekking tot Supernova (€ 298 K) de accountantskosten de automatiseringskosten en de inhuur van uitzendkrachten zijn eveneens begrepen in deze post.

## 5. Personeelskosten

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten (in € 1.000)		2018	2017
Totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is			
Lonen en salarissen		7.485	7.918
Sociale lasten		927	923
Pensioenlasten en toegezegde bijdrage regelingen		252	280
		<u>8.664</u>	<u>9.120</u>
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:			
Kostprijs van de omzet		6.713	6.724
Verkoopkosten		1.951	2.396
		<u>8.664</u>	<u>9.120</u>
		<b>FTE</b>	<b>FTE</b>
Consultants in vaste dienst (interim professionals)		79	80
Eigen medewerkers (intern)		13	23
		<u>92</u>	<u>103</u>

Dit betreft het aantal medewerkers (fte) per ultimo jaar exclusief zelfstandige externe professionals. De kosten van de medewerkers van Novisource Contracting Services BV zijn tot het moment van verkoop van de activiteiten opgenomen in deze cijfers. De kosten van externe inhuur zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Kostprijs externe medewerkers' (kostprijs van de omzet). Alle medewerkers werken in Nederland.

### Beloningen Raad van Bestuur

Beloningen bestuursleden	2018			
	P.J. van Blanken	P.K. Specht	C. den Ouden 1)	F. C. Lagerveld 2)
Salaris	79.500	85.200	150.117	2.730
Pensioenpremies	-	-	-	-
Bonusbetalingen	-	-	-	-
Winstdeling	-	-	-	-
Ontslagvergoedingen	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>79.500</b>	<b>85.200</b>	<b>150.117</b>	<b>2.730</b>

Beloningen bestuursleden	2017		
	P.J. van Blanken	P.K. Specht	E. Drossaert 3)
Salaris	320.535	281.144	29.827
Pensioenpremies	-	-	-
Bonusbetalingen	-	-	-
Winstdeling	-	-	-
Ontslagvergoedingen	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>320.535</b>	<b>281.144</b>	<b>29.827</b>

1) De heer C. den Ouden heeft de rol van interim CFO vervuld voor de periode juli 2018 tot en met december 2018.

2) De heer F. C. Lagerveld is in december 2018 aangetreden als interim CEO.

3) De heer E. Drossaert heeft de rol van ad interim CEO vervuld voor de periode mei 2016 tot en met januari 2017.



Novisource heeft geen leningen of garanties afgegeven aan de leden van de Raad van Bestuur.

Eén van de oud bestuurders heeft nog een optie positie, zoals hieronder is weergegeven:

<b>Optieposities 2018</b>	Optie tranche	Uitoefenprijs in €	Uitstaande opties per 1-1-2018	Gedurende boekjaar toegekende opties	Vervallen / Uitgeoefende opties in 2018	Uitstaande opties per 31-12-2018	Resterende looptijd (in jaren)
<b>Oud-bestuurders</b>	juni-15	3,00	62.500	-	-	62.500	1,4
Totaal opties			62.500	-	-	62.500	

<b>Optieposities 2017</b>	Optie tranche	Uitoefenprijs in €	Uitstaande opties per 1-1-2017	Gedurende boekjaar toegekende opties	Vervallen / Uitgeoefende opties in 2017	Uitstaande opties per 31-12-2017	Resterende looptijd (in jaren)
<b>Oud-bestuurders</b>	apr-12	1,50	259.857	-	259.857	-	-
	juni-15	3,00	62.500	-	-	62.500	2,4
			322.357	-	259.857	62.500	
<b>Werknemers</b>	apr-12	1,50	149.248	-	149.248	-	-
Totaal opties			471.605	-	409.105	62.500	

Per 31 december 2018 staan er nog 62.500 personeelsopties van de heer A. Schot open ter waarde van € nihil. De waardering is gebaseerd op Black & Scholes / Grant Date en de waarde per optie bedraagt € nihil. Deze opties vervallen op 4 juni 2020. De overige personeelsopties zijn vervallen en/of uitbetaald in de loop van 2017.

### Beloningen Raad van Commissarissen

Een lid van de Raad van Commissarissen ontvangt een standaard vergoeding van € 20.000 per jaar en de voorzitter een vergoeding van € 30.000 per jaar.

Gezien de bijzondere omstandigheden in 2018 als gevolg van de strategische heroriëntatie alsmede het vertrek van de leden van de Raad van Bestuur, is er voor 2018 besloten eenmalig de vergoeding te verhogen met € 30.000 voor de voorzitter en met € 20.000 voor een lid.

Er zijn geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen. De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelen Novisource.

Dit zijn de bedragen van de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen die zijn opgenomen in de jaarrekening:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	2018		2017		
	D. Wildeboer	E. Groeneveld	E. Vermeire	D. Wildeboer	E. Groeneveld
Periodieke beloningen	60.000	40.000	30.000	20.000	20.000
<b>Totaal</b>	<b>60.000</b>	<b>40.000</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>

## Beloningen key management

Onder key management vallen de leden van de Raad van Bestuur en de verschillende directeuren die binnen de Groep werken.

Aan het key management zijn de volgende beloningen betaald:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Salaris	620	1.045
Bonus	90	90
Pensioenkosten	16	191
Ontslagvergoeding	-	81
Totaal	<u>727</u>	<u>1.407</u>

## 6. Financiële baten en lasten

<u>Financiële baten en lasten (in € 1.000)</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Rente en soortgelijke kosten	<u>28</u>	<u>32</u>
	<u>28</u>	<u>32</u>

## 7. Winstbelastingen

De verschuldigde winstbelasting is als volgt opgebouwd:

<u>Winstbelastingen</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>Verschuldigde winstbelastingen</b>		
Boekjaar	157	300
<b>Uitgestelde betalingen</b>		
Mutatie latente Vennootschapsbelasting	<u>-18</u>	<u>-4</u>
<b>Totaal winstbelastingen</b>	<u>139</u>	<u>296</u>

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de toepassing van het Nederlandse belastingtarief zich laat herleiden tot de effectieve belastingdruk:

### Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2018	%	2017
<b>Netto resultaat boekjaar</b>		615		1.204
Totaal winstbelastingen		157		300
Latente belastingen		-18		-4
<b>Resultaat voor belastingen</b>		754		1.499
Fiscale correctieposten		-70		-217
<b>Belastbaar bedrag</b>		684		1.282
<b>Winstbelasting op basis van het lokale belastingtarief</b>	<u>22,9%</u>	<u>157</u>	<u>23,4%</u>	<u>300</u>

### Winst per aandeel (Aantallen x 1000)

	ultimo 2018	ultimo 2017
Netto resultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders	615	1.204
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen</b>		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	11.751	11.738
Effect van uitgegeven aandelen	-	13
	<u>11.751</u>	<u>11.751</u>
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)</b>		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	11.751	11.744
Effect van toegekende opties	150	150
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	<u>11.901</u>	<u>11.894</u>
Netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,05	0,10
Verwaterde netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,05	0,10

Novisource heeft door de conversie van A Aandelen nu alleen beursgenoteerde Aandelen B uitstaan. De aandelen hebben economisch gelijke rechten. Daarom is in de tabel geen onderscheid gemaakt tussen de beide soorten aandelen.

De opgenomen mogelijke verwatering gaat om:

- de personeelsopties, voor zover 'out of the money' (62.500 stukken);
- de optie verleend aan Value8 (87.105 stukken);

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### 8. Immateriële activa

Dit is het verloop in 2018 en 2017 van de immateriële activa:

	Goodwill	Overige Immateriële vaste activa	Totaal
<b>2018</b>			
Stand per 1 januari 2018			
Aanschaffingswaarde	2.273	411	2.684
Cumulatieve afschrijvingen	-	-68	-68
Boekwaarde per 1 januari 2018	<u>2.273</u>	<u>342</u>	<u>2.615</u>
Mutaties			
Investerings	-	-	-
Afschrijvingen	-	-82	-82
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-	-	-
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	-	-
Saldo mutaties	<u>-</u>	<u>-82</u>	<u>-82</u>
Stand per 31 december 2018			
Aanschaffingswaarde	2.273	411	2.684
Cumulatieve afschrijvingen	-	-151	-151
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>2.273</u>	<u>260</u>	<u>2.533</u>
<b>2017</b>			
Stand per 1 januari 2017			
Aanschaffingswaarde	-	380	380
Cumulatieve afschrijvingen	-	-160	-160
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>0</u>	<u>220</u>	<u>220</u>
Mutaties			
Investerings	2.273	411	2.684
Afschrijvingen	-	-90	-90
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-	-380	-380
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	182	182
Saldo mutaties	<u>2.273</u>	<u>122</u>	<u>2.395</u>
Stand per 31 december 2017			
Aanschaffingswaarde	2.273	411	2.684
Cumulatieve afschrijvingen	-	-68	-68
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>2.273</u>	<u>342</u>	<u>2.615</u>

De afschrijvingstermijn van de overige immateriële vaste activa bedraagt 5 jaar.

Per 1 januari 2017 is Opdion Services BV aangekocht. Opdion is gespecialiseerd in het verbeteren en verrijken van bedrijfsprocessen. Of het nu gaat om applicatie-integratie (SOA) of business proces management (BPM): Opdion heeft oplossingen die leiden tot een verbetering van de communicatie en samenwerking tussen medewerkers en ketenpartners. Opdion levert klanten technologieoplossingen en consulting diensten met als doel om de efficiency, inzichtelijkheid en flexibiliteit van softwaresystemen te verbeteren

Bij de acquisitie van Opdion Services BV is goodwill ten bedrage van 2.273 K ontstaan. De goodwill vertegenwoordigt het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa ten bedrage van 136K. De goodwill ziet op de verwachte toekomstige synergie voordelen. Bij de acquisitie heeft Novisource specifiek identificeerbare immateriële vaste activa afzonderlijk van de goodwill geactiveerd. Het gaat hier om een waardering van de merknaam ten bedrage van 158 K en een waardering voor de klantenbestanden ten bedrage van 253K. Bij deze waarderingen is uitgegaan van een WACC van 10,25% (2017:10,56%). Over de overige immateriële vaste activa is lineair afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening over de verwachte economische levensduur van 5 jaar. Hierbij is een belastinglatentie gevormd ten bedrag van 81K.

In 2018 is een impairment test op de goodwill uitgevoerd. Evenals in 2017 is als kasstroom genererende eenheid de juridische entiteit Opdion Services BV gebruikt. Uit de impairment test is gebleken dat een afwaardering van de goodwill niet aan de orde is.

Met betrekking tot de kasstroomprognoses is op basis van prestaties in het verleden, de begroting en verwachtingen van het management van de overgenomen entiteit, de waargenomen vraag uit de markt en analyse van eigen kwaliteit en capaciteit, uitgegaan van groeiende omzet en minder evenredige stijging van kosten. Er is gebruik gemaakt van de Discounted Cashflow methode voor de bedrijfswaardering (contant maken van toekomstige kasstromen naar het waarderingmoment). De toekomstige kasstromen zijn afgezet tegen de Weighted Average Cost of Capital, de WACC. Deze WACC is een gewogen gemiddelde van vermogenskostenvoeten. Dat zijn de vermogenskostenvoeten voor het eigen vermogen en het vreemd rentedragend vermogen.

Hieronder ziet u de berekening, inclusief gehanteerde externe bronnen, van de gehanteerd WACC bij de impairment test over 2018.

Rf	0,62% * 20 jarige staatsobligaties
Beta	0,85 * Business & consumer services Damodaran
Marktrisicopremie	5,50% * Market Risk Premium KPMG oktober 2017
Size premium	5,87% * Eigen inschatting obv BDO-model

<b>Kostenvoet EV (unlevered)</b>	<b>11,16%</b>
----------------------------------	---------------

Kostenvoet vreemd vermogen

Risicovrij rendement	0,62%
Spread	2,00%
Belastingvoet	24,30%
<b>Kostenvoet vreemd vermogen</b>	<b>1,98%</b>

% eigen vermogen	90,00%
% vreemd vermogen	10,00%

<b>WACC</b>	<b>10,25%</b>
-------------	---------------

De projectieperiode (of planperiode) betreft de 5 opeenvolgende jaren, te weten tot en met 2023.

Uitgegaan is van 1,5% groei in de restperiode in de gereede verwachting dat de onderneming ook na de planperiode nog vrije kasstromen zal genereren.

Ook bij gevoeligheidsanalyses uitgevoerd tegen een hogere WACC op 11,25% en 12,25% bestaat er nog voldoende ruimte om de geactiveerde goodwill te handhaven.

Per 1 januari 2017 werd Opdion Services BV. overgenomen.

De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2017 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

Immateriële vaste activa	411
Materiële vaste activa	7
Vlottende activa	539
Latente belastingen	-82
Kortlopende schulden	-410
Netto geïdentificeerde activa en passiva	465
Goodwill	2.273
Overnamesom	2.738
Overname betaald in liquide middelen	1.980
Af: Liquide middelen in overgenomen ondernemingen	190
Netto kasstroom	1.790

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten bedroeg in 2017 vanaf het moment van overname € 410.750 en de omzet bedroeg vanaf het moment van overname € 2.432.508.

Ten tijde van de koop is door Novisource overeengekomen dat uiterlijk in 2020 de minderheidsaandeelhouders hun aandelen in Opdion Services BV. tegen een vooraf overeengekomen berekening zouden leveren aan Novisource. Derhalve is in 2017 de overname verwerkt als een volledige overname van de aandelen, zonder rekening te houden met een belang van derden. De verwachte overnamesom is in 2017 verwerkt als verplichting. Nabetaling ten bedrage van 758 K zou in boekjaar 2020 plaatsvinden. In 2018 is vervolgens besloten over te gaan tot een vervroegde afrekening van de nabetaling. Deze herberekening leidde tot een nabetaling van € 605 K. Het verschil (€ 153 K) tussen de verplichting en de feitelijke betaling is verwerkt als non-recurring bate in de jaarrekening 2018.

De juridische levering van de aandelen heeft plaatsgevonden op 1 maart 2017 op dat moment heeft Novisource een belang genomen van 65,5%. Op grond van de feitelijke situatie had Novisource per 1 januari 2017 feitelijk zeggenschap in Opdion.

## 9. Materiële vaste activa

Dit is het verloop in 2018 en 2017 van de materiële vaste activa:

	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	
Aanschaffingswaarde	472
Cumulatieve afschrijvingen	-348
Boekwaarde per 1 januari 2018	<u>124</u>
<b>Mutaties</b>	
Overname Opdion Services B.V.	-
Investerings	34
Afschrijvingen	-58
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-
<b>Saldo mutaties</b>	<u>-24</u>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	
Aanschaffingswaarde	506
Cumulatieve afschrijvingen	-406
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>100</u>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	
Aanschaffingswaarde	399
Cumulatieve afschrijvingen	-243
Boekwaarde per 1 januari 2017	<u>157</u>
<b>Mutaties</b>	
Overname Opdion Services B.V.	7
Investerings	42
Afschrijvingen	-73
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-40
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	31
<b>Saldo mutaties</b>	<u>-33</u>
<b>Stand per 31 december 2017</b>	
Aanschaffingswaarde	472
Cumulatieve afschrijvingen	-349
Boekwaarde per 31 december 2017	<u>124</u>

De verwachte economische levensduur en gerelateerde jaarlijkse afschrijvingspercentages per categorie van materiële vaste activa zijn:

	<b>Termijn</b>	<b>Afschrijvings- percentage</b>
Inventaris	5-10 jaar	10-20%
Computers	5 jaar	20%
Software	5 jaar	20%

## 10. Handels- en overige vorderingen

<u>Handels en overige vorderingen</u>	<u>31 december 2018</u>	<u>31 december 2017</u>
Handelsdebiteuren	€ 2.329	€ 3.191
Te vorderen vennootschapsbelasting	€ 42	€ 62
Overige vorderingen	€ 229	€ 289
	<u>€ 2.600</u>	<u>€ 3.542</u>

Novisource verleent diensten aan een aantal grote, solvabele en liquide klanten via meerdere werkmaatschappijen. Hierdoor is er een gering kredietrisico. Een afwaardering dan wel het vormen van een voorziening wegens verwachte oninbaarheid werd niet noodzakelijk geacht. De debiteuren zijn aan de Rabobank in (stil) pandrecht gegeven als onderpand voor het geval er gebruik gemaakt wordt van de kredietfaciliteit. Alle handels- en overige vorderingen zijn kortlopend.

De post "Handelsdebiteuren" daalde fors als gevolg van de verkoop van de activiteiten van Novisource Contracting BV.

De ouderdom van de vorderingen is als volgt opgebouwd:

<u>Categorieën</u>	<u>31 december 2018</u>	<u>31 december 2017</u>
0-30 dagen	€ 2.143	€ 3.024
30-60 dagen	€ 188	€ 161
61-90 dagen	€ 31	€ 10
90 dagen of meer	€ -33	€ -4
Totaal	<u>€ 2.329</u>	<u>€ 3.191</u>

## 11. Liquide middelen

<u>Liquide middelen</u>	<u>31 december 2018</u>	<u>31 december 2017</u>
Kas en Banksaldi	<u>€ 3.846</u>	<u>€ 9.017</u>

Voor een bedrag ad € 527 K (2017: € 1.691 K) staan de liquide middelen niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Dit betreft een G-rekening.



## 12. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is € 5 miljoen. Dit is verdeeld in:

- 40 miljoen gewone Aandelen B van € 0,10;
- 10 miljoen cumulatief preferente Aandelen C van € 0,10.

In de tabel hieronder is het verloop van het uitstaande aantal aandelen Novisource weergegeven. De Aandelen A zijn niet op Euronext genoteerde aandelen op naam. Ze zijn uitgegeven in het kader van de omgekeerde overname. De Aandelen B zijn opgenomen in de notering. Er zijn geen uitstaande Aandelen C. Per 25 juli 2017 zijn alle aandelen A geconverteerd naar aandelen B.

	Aandelen B (genoteerd)		Totaal	
	31-12-18	31-12-17	31-12-18	31-12-17
Uitstaand per 1 januari	11.750.940	11.737.606	11.750.940	11.737.606
Uitgegeven aandelen		13.334	-	13.334
Op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	-	-
Uitstaand per 31 december	11.750.940	11.750.940	11.750.940	11.750.940

### Voorstel resultaatverwerking

Ons dividendbeleid is er op gericht om voldoende beschikbare middelen binnen de vennootschap te houden, zodat er ruimte is voor het uitvoeren van de groeistrategie. De groeistrategie voorziet primair in investeringen voor het realiseren van autonome groei.

Over 2018 doet het bestuur, voor zover nodig, het voorstel om de gevormde reserves te handhaven, van het netto resultaat een bedrag van € 0,05 per aandeel aan dividend uit te keren en het restant van de winst aan de reserves toe te voegen.

Ter vergelijking: het resultaat over 2017 was een winst ter grootte van € 1.2 miljoen.

Dit voorstel moet nog worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarom is het nog niet verwerkt in de jaarrekening 2018 van de vennootschap.

## 13. Schulden aan Kredietinstellingen

Dit betreft een lening van de ING Bank. De rente bedraagt 3,1% per jaar. De aflossing bedraagt € 59.000 per kwartaal. De aflossing voor 2019 bedraagt € 236.000 per jaar en is verantwoord onder de overige kortlopende schulden. Het langlopende deel bedraagt per 31 december 2018 € 531.000 en is eveneens verantwoord onder de kortlopende verplichtingen, als gevolg van de Waiver van ING Bank waarin eisen zijn opgenomen ten aanzien van de minimum EBITDA  
Per 31 december 2018 staan er nog 13 termijnen open.

In Opdion Services BV is een kredietfaciliteit door ING Bank beschikbaar gesteld tot een maximum van € 150.000. Hiervan wordt geen gebruik gemaakt.

Als zekerheden op bovenstaande lening en kredietfaciliteit zijn verstrekt:

- Eerste pandrecht op (vorderings-)rechten uit overeenkomst tot koop en verkoop van alle aandelen in Opdion Services BV is verstrekt door NSO Holding BV.
- Eerste pandrecht op alle aandelen in het kapitaal van Opdion Services BV is verstrekt door NSO Holding BV.
- Eerste pandrecht op alle bedrijfsuitrusting en overige bedrijfsmiddelen, vorderingen op handelsdebiteuren en voorraden zijn door Opdion Services BV en NSO Holding BV verstrekt

- Compte joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst zijn door Opdion Services BV en NSO Holding BV afgegeven aan ING Bank.
- NSO Holding BV mag alleen dividend uitkeringen doen en/of rekening-courant vorderingen hebben bij een solvabiliteit van 25% of meer.

De lening kent een breach bepaling (opeisingsgrond). Indien de EBITDA van Opdion Services BV niet voldoet aan een minimum is de lening direct opeisbaar. In 2018 voldeed Opdion Services BV niet aan dit vereiste. Door ING Bank werd voor balansdatum een “waiver” verleend nadat Novisource Holding BV voldaan had aan het volgende:

- Novisource Holding BV heeft een achtergestelde lening van € 250.000 verstrekt aan Opdion Services BV Deze lening is achtergesteld aan de vordering welke ING Bank heeft op Opdion Services BV.
- Novisource Holding BV zal een eventueel tekort op de met ING Bank afgesproken minimum EBITDA 2019 van Opdion Services BV aanvullen in de vorm van een achtergestelde lening.

#### 14. Overige langlopende schulden

Novisource heeft in 2017 effectief de zeggenschap in Opdion Services BV verworven. De juridische afwikkeling van de earn-out met 44 Holding (24,5%) en EMJvO Holding (10%) heeft in het tweede kwartaal 2018 plaatsgevonden. Per deze datum is tevens de earn-out bepaald en is deze afgerekend met de voormalig aandeelhouders.

Eind 2017 was de inschatting dat de earn-out € 758 K zou bedragen. Het na afrekening resterende bedrag van € 153 K is vrijgevallen ten gunste van het resultaat 2018.

#### 15. Latente Vennootschapsbelasting

De latente vennootschapsbelasting bedraagt 22,5% van de post immateriële vaste activa en hangt samen met de identificeerbare verworven activa van NSO Holding BV.

#### 16. Overige kortlopende schulden

<b>Overige schulden</b>	<b>31 december 2018</b>	<b>31 december 2017</b>
Handelscrediteuren	€ 931	€ 4.666
Te betalen vennootschapsbelasting	€ -	€ -
Overige belastingen en sociale lasten	€ 932	€ 1.180
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	€ 785	€ 956
Overige schulden	€ 790	€ 2.693
	<u>3.438</u>	<u>9.495</u>

Een verplichting is kortlopend als deze naar verwachting binnen twaalf maanden wordt afgewikkeld. Alle ‘Overige verplichtingen’ zijn kortlopend. De boekwaarde van de overige schulden is bijna gelijk aan de reële waarde. De post ‘Overige schulden’ gaat vooral om de nog te ontvangen inkoopfacturen van externe professionals.

Als gevolg van de verkoop van de activiteiten van Novisource Contracting BV zijn de posten “Handelscrediteuren” en “Overige schulden” per balansdatum fors gedaald.

<b>Schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>31 december 2018</b>	<b>31 december 2017</b>
ING Bank	<u>767.000</u>	<u>-</u>

Het betreft hier zowel de in 2019 vervallende reguliere termijnen (€ 236K) als de als gevolg van de breach op de lening mogelijk in 2019 opeisbare restant hoofdsom (€ 531K)

## **17. Financiële risicobeheersing**

Voor een gedetailleerde omschrijving van de financiële risicobeheersing door Novisource verwijzen we naar de toelichting 'Management van financiële risico's'.

### **Kredietrisico**

Voor het kredietrisico verwijzen we naar de toelichting 'Handels- en overige vorderingen' en 'Liquide middelen'.

### **Valutarisico**

Novisource heeft beperkte activiteiten in het buitenland. Voor deze activiteiten wordt aan de Nederlandse opdrachtgever gefactureerd. De omzet in vreemde valuta is zo klein dat Novisource ervoor heeft gekozen deze niet af te dekken. Het gelopen valutarisico is namelijk immaterieel.

### **Liquiditeitsrisico**

Novisource heeft bij ING Bank een langlopende rentedragende verplichting, per balansdatum groot € 767.000.

Novisource heeft bij ING bank een rekening-courant faciliteit van € 150.000. Hiervan is gedurende 2018 geen gebruik gemaakt.

Voor het doen van overnames heeft Novisource een arrangement bij de Coöperatieve Rabobank in 's-Hertogenbosch e.o. ter grootte van € 750.000. Hiervan is gedurende 2018 geen gebruik gemaakt,

## **18. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa**

### **De niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake de fiscale eenheid**

De vennootschap maakte in 2018 deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met Novisource Holding BV, Novisource BV en Novisource Contracting Services BV. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Tussen NSO Holding BV en Opdion Services BV bestond gedurende 2018 eveneens een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Ingaande 1 januari 2019 zal er een fiscale eenheid voor de vennootschap en haar dochter-ondernemingen bestaan. De bestaande fiscale eenheid tussen NSO Holding BV en Opdion Services BV zal dan worden opgeheven.

De vennootschap maakt deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met Novisource Holding BV, Novisource BV, Novisource Contracting Services BV, NSO Holding BV en Opdion Services BV.

Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

## **19. Informatieverschaffing over operationele leases**

### **Huurverplichtingen**

Novisource Holding BV.huurde tot en met 31 mei 2018 kantoorruimte in Nieuwegein aan de Marconibaan 12. .

De huurkosten bedroegen in 2018 € 22 K (2017 € 52 K). Ingaande 1 mei 2018 is kantoorruimte aan de Hoogoorddreef 56-L in Amsterdam gehuurd. De huurkosten bedroegen in 2018 € 43 K. De huurovereenkomst is aangegaan voor een periode van 5 jaar. Aan de verhuurder is een waarborgsom betaald van € 22 K.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan garanties die verbonden zijn met huurverplichtingen.

### Leaseverplichtingen

Ten behoeve van medewerkers zijn leasecontracten afgesloten voor vervoermiddelen. Het betreffen hier leasecontracten met een gemiddelde duur van 23 maanden. Het totaal aan leaseverplichtingen bedraagt per ultimo 2018 € 1.0 miljoen (2017 € 1.4 miljoen). De leaseverplichtingen die binnen 1 jaar vervallen bedragen € 0.5 miljoen (2017: € 0.6 miljoen). De overige verplichtingen vervallen binnen 4 jaar. De totale leasekosten bedroegen in 2018 € 0.9 miljoen (2017 € 0.6).

Ingaande het boekjaar 2019 zal, zoals eerder onder de waarderingsgrondslagen is vermeld, IFRS 16 "leases" van toepassing worden.

De impact op balans en resultatenrekening is als volgt:

	<u>1-1-2018</u>	<u>31-12-2018</u>
Lease gebruiksrechten	478.456	501.621
Lease schulden	478.456	501.621
		<b><u>2018</u></b>
Afschrijvingen		206.289
Rente		11.608
Totaal lasten		<u><u>217.896</u></u>

- Het balanstotaal per 31 december 2018 neemt met € 502K toe.
  - Hierdoor daalt de solvabiliteit van 53,9% naar 50%.
  - Hierdoor daalt de liquiditeit van 1.53 naar 1.49 .
- De EBITDA stijgt met € 218 K .
- Gezien de beperkte omvang en resterende looptijd van de onder de werking van IFRS 16 vallende leases, is de invloed op het resultaat als gevolg van de zgn., frontloading van de rente component zeer beperkt.
- In het kasstroomoverzicht over 2019 zal een bedrag van € 502K verwerkt worden als Kasstroom uit investeringsactiviteiten en een gelijk bedrag onder Kasstroom uit financieringsactiviteiten.
- Er vindt in het kasstroom overzicht een verschuiving plaats van Kasstroom uit bedrijfsoperaties naar Kasstroom uit investeringsactiviteiten en Kasstroom uit financieringsactiviteiten.
- Het effect op het Eigen Vermogen per 1 januari 2019 bij de eerste toepassing van IFRS 16 is zo beperkt dat deze niet afzonderlijk zal worden opgenomen.
- Novisource zal bij de eerste toepassing van IFRS 16 kiezen voor de optie van de aangepaste retrospectieve methode. Deze methode heeft de volgende voordelen:
  - Voor alle gelijksoortige contracten mag een gelijke disconteringsvoet worden gebruikt;
  - Voor alle contracten welke aflopen binnen 12 maanden na 1-1-2019 mag verondersteld worden dat dit short term contracts zijn en derhalve niet opgenomen hoeven te worden;
  - Eventueel in rekening gebrachte initiële kosten mogen buiten beschouwing gelaten worden bij de berekeningen;
  - Er mag gebruik gemaakt worden van "kennis achteraf". Indien b.v. normaliter een autolease 4 jaar loopt en voor datum van eerste toepassing van IFRS 16 toch afloopt, mag daar rekening mee worden gehouden (i.c. telt niet mee in de berekeningen).
- Bij de bovenstaande berekeningen is gerekend met een disconteringsvoet van 3,5% zijnde de rente welke betaald zou moeten worden op een 4-jarige lening,

## 20. Financiering

In de loop van 2008 is door de Rabobank een concernfinanciering verstrekt van € 750.000. Als zekerheid is een (stil)pandrecht op de debiteuren verstrekt. De rente is gebaseerd op 1-maands Euribor verhoogd met een vaste opslag van 1.1%-punt. Hier wordt geen gebruik van gemaakt.

In de loop van 2017 is door de ING Bank een rekening-courant faciliteit verstrekt van € 150.000. Als zekerheid is een (stil) pandrecht op de debiteuren en aandelen van Opdion en NSO verstrekt.

De rente is gebaseerd op 1-maands Euribor verhoogd met een vaste opslag van 3,05%. Van deze faciliteit werd in 2018 geen gebruik gemaakt.

## 21. Claims

Novisource is niet betrokken bij rechtszaken van materiële aard of omvang. Novisource heeft voor haar activiteiten een beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering gesloten. Ook is een Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten voor het Bestuur en de Raad van Commissarissen.

## 22. Verbonden partijen

Gedurende 2018 zijn er geen transacties geweest met verbonden partijen.

Op 20 december 2018 werd de heer Peter Paul de Vries benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Uit hoofde van deze functie zal hij ingaande 2019 de daarvoor geldende beloning ontvangen.

## 23. Resultaat per segment

<b>Netto-omzet per segment (in € 1.000)</b>	<b>2018</b>	<b>% Totaal</b>	<b>2017</b>	<b>% Totaal</b>
Netto-omzet Novisource Contracting	658	3,7%	5.190	24,8%
Netto-omzet Novisource BV, Opdion en Diesis	17.229	96,3%	15.746	75,2%
	<u>17.887</u>	<u>100,0%</u>	<u>20.936</u>	<u>100,0%</u>

De netto-omzet in het segment Novisource Contracting daalde fors als gevolg van de verkoop van de activiteiten per 16 mei 2018.

<b>Bedrijfsresultaat per segment</b>	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
in duizenden euro's	€	% Omzet	€	% Omzet
Novisource Contracting Services BV	110	16,7%	716	13,8%
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	2.608	15,1%	1.745	11,1%
Novisource N.V./Novisource Holding B.V. *	-2.520		-1.301	
	<u>197</u>		<u>1.160</u>	

\* Inclusief intercompany eliminatie.

Het bedrijfsresultaat in het segment Novisource Contracting Services BV daalde fors als gevolg van de verkoop van de activiteiten per 16 mei 2018.

<b>Personeel per segment</b>	2018	2017
Novisource Contracting Services BV	-	314
Novisource groep (personeel in loondienst) *	92	105
Novisource groep (externen)	25	-
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>419</b>

\* Betreft alle medewerkers, niet werkzaam voor Novisource Contracting Services B.V.

<b>Immateriële vaste activa</b>	2018	2017
in duizenden euro's	€	€
Novisource Contracting Services BV	-	-
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	2.533	2.615
Novisource NV/Novisource Holding BV	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.533</b>	<b>2.615</b>

<b>Materiële vaste activa</b>	2018	2017
in duizenden euro's	€	€
Novisource Contracting Services BV	-	-
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	5	8
Novisource NV/Novisource Holding BV	95	116
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>124</b>

<b>Vorderingen</b>	2018	2017
in duizenden euro's	€	€
Novisource Contracting Services BV	26	107
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	2.420	3.380
Novisource NV/Novisource Holding BV	153	55
<b>Totaal</b>	<b>2.600</b>	<b>3.542</b>

<b>Totale activa</b>	2018	2017
in duizenden euro's	€	€
Novisource Contracting Services BV	27	5.613
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	8.556	9.076
Novisource NV/Novisource Holding BV	495	609
<b>Totaal</b>	<b>9.079</b>	<b>15.298</b>

<b>Verplichtingen</b>	2018	2017
in duizenden euro's	€	€
Novisource Contracting Services BV	389	5.261
Novisource labels & Opdion & NSO Holding	-617	5.502
Novisource NV/Novisource Holding BV	4.496	338
<b>Totaal</b>	<b>4.268</b>	<b>11.101</b>

Als gevolg van de verkoop van de activiteiten van Novisource Contracting B.V. per 16 mei 2018 daalden de Vorderingen, Totale Activa en Verplichtingen in dit segment.

<b>Klanten met een omzetaandeel &gt;10%</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Klant 1	14,6%	24,3%
Klant 2	13,8%	21,0%
Klant 3	13,6%	10,9%

Als gevolg van de verkoop van de activiteiten van Novisource Contracting B.V zijn voor 2018 alleen de klantaandelen > 10% opgenomen van de klanten van Novisource B.V. en Opdion Services B.V.

#### **24. Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die:

- a) die tijdens het opstellen van de jaarrekening hebben plaatsgevonden;
- b) die ontstaan zijn na het opstellen van de jaarrekening tot het moment van vaststelling door de RvB en RvC.

## 9. Enkelvoudige jaarrekening 2018

### Enkelvoudige balans per 31 december 2018

x € 1.000,-	31 december 2018	31 december 2017
<b>Activa</b>		
Financiële vaste activa	4.530	3.734
<b>Vaste activa</b>	<b>4.530</b>	<b>3.734</b>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	46	
Handels en overige vorderingen	372	27
Liquide middelen	136	683
<b>Vlottende activa</b>	<b>554</b>	<b>711</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>5.084</b>	<b>4.445</b>
<b>Eigen Vermogen (groepsvermogen)</b>		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.175	1.175
Agio	129	129
Reserves	2.893	1.689
Onverdeeld resultaat	615	1.204
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>4.812</b>	<b>4.197</b>
<b>Verplichtingen</b>		
Schulden aan kredietinstellingen	-	59
Schulden aan groepsmaatschappijen	220	181
Overige schulden	52	8
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>272</b>	<b>248</b>
<b>Totaal Eigen Vermogen en verplichtingen</b>	<b>5.084</b>	<b>4.445</b>



## Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018

x € 1.000,-	2018	2017
Lonen en salarissen	40	20
Sociale lasten	-	-
Overige bedrijfskosten	329	123
	<u>369</u>	<u>143</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-369</b>	<b>-143</b>
Winstbelastingen over resultaat	<u>-188</u>	<u>39</u>
	-181	-182
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	795	1.308
<b>Netto resultaat</b>	<b>615</b>	<b>1.204</b>

# Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000 tenzij anders aangegeven)

## Algemeen

### Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van artikel 9 Boek 2 BW. In de enkelvoudige jaarrekening passen we de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd. Hierbij zijn inbegrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen. De mogelijkheid deze grondslagen toe te passen wordt geboden door artikel 2:362 lid 8 BW.

De deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde op basis van de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 van Novisource NV.

### Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Als geen nadere grondslagen vermeld zijn, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening. Een overzicht van de waarderingsgrondslagen is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

## Toelichting op de balans

### Financiële vaste activa

#### Deelnemingen in Groepsmaatschappijen

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Deelneming Novisource Holding B.V.	4.530	3.734

Financiële vaste activa	Novisource Holding B.V.	Diesis Consultancy B.V.	Diesis Software B.V.	Totaal
<b>Stand per 1-1-2018</b>	3.734	-	-	3.734
<b>Mutaties:</b>				
Netto winst deelneming	796	-	-	796
<b>Stand per 31-12-2018</b>	4.530	-	-	4.530
<b>Stand per 1-1-2017</b>	2.868	496	17	3.381
<b>Mutaties:</b>				
Dividenduitkering 2017	-	-319	-	-319
Verkoop Vennootschap	-	-265	-17	-282
Netto winst deelneming	866	88	-	954
Totaal mutaties:	866	-496	-17	353
<b>Stand per 31-12-2017</b>	3.734	-	-	3.734

#### Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Dat geldt ook voor andere maatschappijen waarover de vennootschap overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft. 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.

#### Deelnemingen: verwerking van verliezen

Overschrijdt het aandeel van aan de vennootschap toerekenbare verliezen de boekwaarde van de deelneming, inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen? Dan worden de verdere verliezen niet meer verwerkt - tenzij door de vennootschap zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming. Of als verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval wordt door de vennootschap een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen.

### Deelnemingen: verwerking van ongerealiseerde resultaten

Resultaten op transacties tussen de vennootschap en de deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang van de vennootschap in deze deelnemingen. Dit geldt voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als er sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief. Hieronder een overzicht van het verloop van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen:

### Vorderingen op Groepsmaatschappijen

#### Vorderingen op Groepsmaatschappijen

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Novisource Contracting B.V.	46	-

### Handels- en overige vorderingen

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar.

#### Handelsvorderingen

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Te vorderen Vennootschapsbelasting	372	-
Vooruitbetaalde kosten	-	27
	<u>372</u>	<u>27</u>

### Schulden aan groepsmaatschappijen

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Novisource Holding B.V.	220	181

## Overige schulden

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	€	€
Te betalen crediteuren	49	-
Te betalen Vennootschapsbelasting	-	7
Te betalen loonheffing	-	1
Overige schulden	3	-
	<u>52</u>	<u>8</u>

### Werknemers

Gedurende 2018 was de heer E. Groeneveld als lid van de Raad van Commissarissen in dienst van de rechtspersoon. (2017: 1)

### Voorstel verwerking van het resultaat 2018

De leiding van de vennootschap stelt voor het resultaat de volgende bestemming te geven:

- Een bedrag van € 0,05 per aandeel uit te keren als dividend
- Het restant toe te voegen aan de reserves

Dit voorstel dient nog te worden vastgesteld door de Algemene Vergadering en is derhalve nog niet verwerkt in de jaarrekening 2018 van de vennootschap.

### Honorarium van de accountant

De vergoeding die met accountant Baker Tilly Berk voor controle van de jaarrekening werd overeengekomen is € 56.100 over het boekjaar 2018 (in 2017: € 66.000). Deze vergoeding heeft geheel betrekking op de wettelijke controle.

Amsterdam, 2 april 2019

Raad van Commissarissen : Peter Paul de Vries  
Raad van Commissarissen : Ron Stekelenburg  
Raad van Bestuur : Frank Lagerveld

## 10. Overige gegevens

### Controleverklaring Baker Tilly

#### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening 2018

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Novisource N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige 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 Novisource N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 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 Novisource N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW .

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde overzichten over 2018;  
de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2018, en het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2018;
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2018;
2. de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018 ; en
3. 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 geconsolideerde jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Novisource N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 210.000. De materialiteit is gebaseerd op 1,2% van de opbrengsten (2017: 1,2%). 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 EUR 10.500 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

Novisource N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Novisource N.V..

Bij de groepsonderdelen Novisource N.V., Novisource Holding B.V., Novisource B.V. en Opdion Services B.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden geen gebruik gemaakt van andere accountants.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens 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.

### ***1: Impairment analyse op de goodwill***

Novisource N.V. heeft in 2017, middels NSO Holding B.V., de aandelen Opdion Services B.V. overgenomen. Bij de verwerkwingswijze van deze verkrijging is Novisource N.V. bijgestaan door externe adviseurs. Als gevolg van deze acquisitie is een materiële post aan goodwill geactiveerd. Op 31 december 2018 bedraagt de immateriële vaste activa in de jaarrekening € 2,5 miljoen. Hiervan heeft € 2,3 miljoen betrekking op goodwill.

De jaarlijkse goodwill impairment test is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen van de directie. Voor de waardering van goodwill is de realiseerbare waarde berekend op basis van de verwachte vrije kinstromen voor de jaren 2019 tot en met 2023 rekening houdend met een eindwaarde voor de periode daarna welke beiden zijn gebaseerd op de begroting 2019 en de verwachtingen van de directie. Op grond van de goodwill impairment test heeft de directie geconcludeerd dat geen sprake is van bijzondere waardevermindering van de goodwill.

De belangrijkste aannames en veronderstellingen in de impairment analyse betreffen onder andere de verwachte toekomstige kinstromen en gehanteerde disconteringsvoet. Gezien de materiële omvang van de post goodwill en de subjectiviteit van de aannames en veronderstellingen in de bepaling van de reële waarde van de verantwoorde goodwill hebben wij de waardering van de goodwill als kernpunt in de controle aangemerkt.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op het toetsen van de (rekeningkundige) juistheid van de berekeningen en het analyseren en toetsen van de onderbouwing van de veronderstellingen die aan de verwachte toekomstige kinstromen ten grondslag liggen. De gehanteerde disconteringsvoet en methodiek tot bepaling van de disconteringsvoet zijn getoetst op consistentie met de voorgaande jaarrekening en bij de controle van voorgaand boekjaar getoetst door een waarderingsdeskundige van Baker Tilly. Tevens hebben wij de gevoeligheden in het waarderingsmodel van de onderneming en de impact hiervan op de uitkomsten van de impairment test geanalyseerd.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen op de waardering van de immateriële vaste activa, in de jaarrekening opgenomen op pagina 39 en 40 (Grondslagen voor financiële verslaggeving) en in toelichting 8, getoetst aan de IFRS-EU vereisten.

### **2: Verwerking van de afstoting van activiteiten van Novisource Contracting Services B.V.**

In 2018 heeft de onderneming een deel van de activiteiten van Novisource Contracting Services B.V. verkocht resulterend in een verkoopresultaat van € 431.000. Gezien het eenmalige karakter van deze transactie en de materiële omvang van het bedrag hebben wij deze verwerking van deze verkooptransactie in de jaarrekening als kernpunt in de controle aangemerkt.

Wij hebben de juistheid van de verwerking van de transactie, en daarmee de bepaling van het verkoopresultaat, gecontroleerd aan de hand van de koop/verkoopovereenkomst en de resterende boekwaarden van activa en passiva verband houdend met deze activiteiten. Tevens hebben wij de toelichting van deze verkoop getoetst aan de IFRS-EU vereisten.

### **3: Verwerking van de overname van de laatste 34,5% van NSO Holding B.V.**

In 2017 is de vennootschap NSO Holding B.V. opgericht, waarin Novisource Holding B.V. initieel een aandelenbelang heeft genomen van 65,5% van het aandelenkapitaal. In de met de minderheidsaandeelhouders gesloten aandeelhoudersovereenkomst is bepaald dat Novisource Holding B.V. het resterende belang zou overnemen in 2020 tegen een vooraf vastgestelde prijsberekening.



Als gevolg van deze overeenkomst had Novisource de mogelijkheid/de verplichting de resterende aandelen te verkrijgen tegen deze vooraf vastgestelde prijsberekening. In de jaarrekening 2017 is hiervoor een verplichting opgenomen.

In 2018 heeft Novisource Holding B.V. het resterende belang van 34,5% overgenomen tegen een lagere prijs dan ingeschat bij het opmaken van de jaarrekening 2017. De aankoopprijs verminderd met de reeds verantwoorde verplichting in de jaarrekening 2017 is als bate in de winst- en verliesrekening over 2018 verwerkt. Gezien het eenmalige karakter van deze transactie en de materiële omvang van de overnamesom hebben wij de verwerking van deze transactie in de jaarrekening als kernpunt in de controle aangemerkt.

Wij hebben de juistheid van de verwerking van deze transacties, en daarmee de bepaling van het resultaat, onder andere gecontroleerd aan de hand van de koop/koopovereenkomsten.

De toelichting van Novisource N.V. inzake de bedrijfscombinaties is opgenomen in toelichting 8 op pagina 54 van de jaarrekening.

### **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- Voorwoord;
- Over Novisource;
- Verslag van de Raad van Commissarissen;
- Verslag van de Raad van Bestuur;
- Cultuur;
- Zo gaan we om met risico's;
- De resultaten;
- Overige gegevens.

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 vereist is.

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 geconsolideerde jaarrekening.

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

## **C. Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van commissarissen op 28 juni 2014 benoemd als accountant van Novisource N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn vanaf dat boekjaar tot op heden de externe accountant.

### **Geen verboden diensten**

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## **D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot 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.

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 geconsolideerde 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de geconsolideerde 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 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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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.

Zwolle, 9 April 2019

Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Was getekend,

drs. G. Frühling RA