

2017



Jaarverslag

INHOUD

2 Interview met Raad van Bestuur



29 Strategie



100 Jaarrekening



60 Maatschappelijk verantwoord ondernemen



54 Ordina Innovatiedagen



39 Markten

02 Interview met Raad van Bestuur

05 Over Ordina

06 Bedrijfsprofiel*

07 Raad van Bestuur en ExCo

09 Kerncijfers*

13 Organisatiestructuur*

16 Onze mensen

28 Integriteit*

29 Strategie*

30 Strategie

30 Visie

30 Missie

36 Doelen

39 Markten

57 Aandeelhouders

60 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

72 Risico's*

80 Governance*

88 Verslag Raad van Commissarissen*

97 Statutaire bepalingen**

100 Jaarrekening

157 Overige gegevens**

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

De met twee ** gemarkeerde hoofdstukken bevatten de onderdelen van de overige gegevens als bedoeld in artikel 2:392 BW.

INTERVIEW

met de Raad van Bestuur



Jo Maes en Annemieke den Otter, CEO en CFO van Ordina, blikken terug op 2017.

Hoe kijkt u terug op 2017?

Jo: “Onze topprioriteit in 2017 was groei. Groei in omzet en resultaat, maar ook groei met eigen medewerkers. Daar hebben we met zijn allen hard aan gewerkt en dat heeft resultaat gehad. In de tweede helft van het jaar is groei in omzet gerealiseerd in zowel Nederland als in België/Luxemburg en is ook het resultaat verbeterd. Om te groeien met eigen medewerkers hebben we extra inspanningen geleverd op het gebied van werving. In 2017 hebben we meer medewerkers aangenomen dan ooit, en dat is een bemoedigend signaal. Door de dynamische arbeidsmarkt blijft behoud van onze professionals echter een uitdaging; het binden en boeien van talent zal continu onze aandacht blijven vragen.”

‘In de tweede helft van het jaar is groei in omzet gerealiseerd.’

Daarnaast lag de focus op het leveren van toegevoegde waarde aan onze klanten. Ook dat werpt zijn vruchten af. Zo behaalde Ordina in de MT1000 de eerste plaats in de categorie Detachering & outsourcing.”

Hoe staat Ordina er financieel voor?

Annemieke: “De financiële positie van Ordina is in een aantal opzichten verder versterkt. We hebben het jaar opnieuw met een positief cashsaldo afgesloten. Dat is een belangrijk teken van financiële gezondheid. Onze omzet groeit sinds het derde kwartaal ook weer in Nederland. Dat komt de winstgevendheid ten goede. Daarnaast heeft België/Luxemburg opnieuw een sterke performance geleverd.”

In de eerste jaarhelft liep de omzet en het resultaat terug. Wat heeft u voor maatregelen genomen?

Annemieke: “Het resultaat van het eerste half jaar stond onder druk. We hebben daarom ingegrepen en er is een overheadreductie gerealiseerd. Ook hebben we interne processen onder de loep genomen. Door het vereenvoudigen van deze ondersteunende processen, het

reduceren van management en een kleinere staf zijn we erin geslaagd om Ordina efficiënter en slagvaardiger te maken. Daarnaast is er een keuze gemaakt voor vijf businessproposities; oplossingen waar we ons als één Ordina achter kunnen verenigen. Dat samen heeft in de tweede helft van het jaar tot verbetering geleid.”

Waarom heeft Ordina voor vijf business-proposities gekozen?

Jo: “Kennis van de markt is essentieel. Dat vraagt om een externe blik. Uit gesprekken met onze klanten én een grondige analyse van de marktontwikkelingen is een aantal belangrijke thema’s naar voren gekomen die actueel zijn. Vervolgens hebben we op basis van deze thema’s onze expertise en kennis gebundeld in vijf businessproposities: High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Security & privacy, Digitale acceleratie en Business platforms. Met deze proposities hebben we een herkenbare go-to-market gecreëerd en onze positionering verder aangescherpt. En met succes, want inmiddels zijn er meer dan zestig High performance teams bij onze klanten aan het werk en ook met de andere proposities boeken we resultaat.”

Hoe gaat Ordina om met de krapte op de arbeidsmarkt?

Annemieke: “Voor Ordina en nagenoeg alle bedrijven in de IT-sector geldt dat de krapte een gegeven is; die zal voorlopig ook niet verminderen, integendeel. Wij hebben het afgelopen jaar dan ook extra geïnvesteerd in het werven van medewerkers. Zo hebben we de arbeidsmarktcampagne ‘Kijk jij verder dan code?’ gelanceerd.”

‘Met onze vijf business-proposities hebben we een herkenbare go-to-market gecreëerd en onze positionering verder aangescherpt.’

“Ook intern hebben we een programma ontwikkeld om nieuwe collega’s te werven via het netwerk van onze medewerkers. Hierdoor zijn we instaat gebleken om onze werving te intensiveren en hebben we in 2017 meer medewerkers geworven dan ooit.”

“Het feit dat we geen niche-speler, maar ook geen multinational zijn, maakt Ordina uniek als werkgever. We zijn een lokale speler met korte lijnen, een laagdrempelige cultuur en brede carrièremogelijkheden, waar de medewerker zelf invloed op heeft. En waarbij hij of zij de kans krijgt om, in teamverband, te werken aan interessante opdrachten met echte impact.”

Hoe blijft Ordina aantrekkelijk voor de huidige werknemers?

Jo: “Ordina wil met bevlogen en ondernemende professionals presteren en dat kan alleen door optimale werkomstandigheden te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Omdat de ontwikkelingen binnen de ICT razendsnel

gaan, moeten onze medewerkers qua kennis bijblijven, zodat we kunnen anticiperen op de marktvraag van morgen. Dit alles kan alleen als je als organisatie wendbaar bent. Onze medewerkers bieden we een omgeving waarin ze hun kennis en kunde kunnen blijven ontwikkelen op de korte en lange termijn. Afgelopen zomer hebben we bijvoorbeeld verschillende bootcamps gehouden waarin onze collega’s de mogelijkheid kregen om zich te certificeren in nieuwe technologieën.”

Hoe kijkt u naar de technologische ontwikkelingen en de maatschappelijke impact daarvan?

Jo: “Technologie is steeds nadrukkelijker aanwezig en heeft impact op ons dagelijks leven en de manier waarop we werken. De laatste tijd is er de discussie of we niet doorschieten in de automatisering en, of robotisering de werkgelegenheid niet in gevaar brengt. Volgens ons bieden ICT en robotisering juist nieuwe mogelijkheden en nieuwe typen banen. Wij geloven dat er door nieuwe technologische ontwikkelingen banen terugkomen. In de Benelux zie je een maakindustrie ontstaan die vroeger onmogelijk was. Dankzij nieuwe technologieën zijn wij als Ordina in staat om te concurreren met lage lonenlanden op ICT-gebied en blijft er hier werkgelegenheid behouden. Maar dat kan alleen als je waarde toevoegt.”



‘Het feit dat we geen niche-speler, maar ook geen multinational zijn, maakt Ordina uniek als werkgever.’

Innovatie is een van Ordina's speerpunten. Hoe staat het daarmee?

Jo: “Twee jaar geleden hebben we het Innovatiecluster ingericht, waarmee we innovatieve technologieën, concepten en proposities een platform geven. Inmiddels zijn we zover dat innovatie Ordina-breed wordt gedragen en kunnen we onze klanten verrassen met volwaardige innovatieve oplossingen en projecten die nieuwe technologie relevant maken. Dat bleek ook tijdens de laatste editie van de Ordina Innovatiedagen met als thema ‘innovatiekracht’. Tijdens de sessies gepresenteerd door Ordina-collega's over ‘hun’ projecten en cases, werd duidelijk dat innovatie een basisvoorwaarde is voor toegevoegde waarde.”

Hoe mobiliseer je innovatiekracht om structureel vernieuwing te realiseren?

Jo: “Dat is de grote vraag waar veel organisaties mee worstelen en daar hebben wij onze strategie op ingericht. Innovatie draait om snelheid en wendbaarheid : kortcyclisch, doelgericht werken in teams met hoge transparantie op de voortgang. Daar komen onze High performance teams in beeld. Zij helpen organisaties om versnelling te brengen in het transformatieproces. Samen brengen we duurzame innovatie tot stand. In essentie willen we bij onze klanten groeien van betrouwbare IT-partner naar de IT- én businesspartner. Dat betekent dat we niet alleen naar de IT-kant kijken, maar ook proactief met innovatieve businessoplossingen komen.”

OVER ORDINA



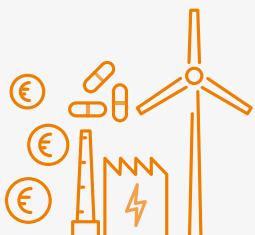
Dit hoofdstuk geeft een beeld van de organisatie aan de hand van onder meer het bedrijfsprofiel van Ordina. We beschrijven daarnaast onze activiteiten in Nederland en België/Luxemburg en lichten de kerncijfers toe. Ook besteden we aandacht aan het belangrijkste kapitaal van de organisatie: onze professionals.

BEDRIJFSPROFIEL

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

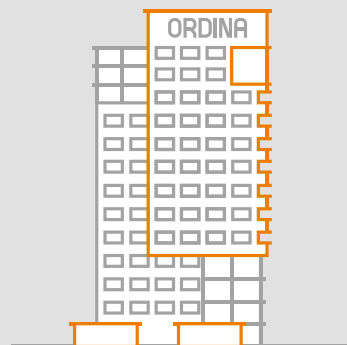
Ordina is actief in de markten

overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. We opereren onder de merknamen Ordina, Clockwork en SourcePower.



Hoofdkantoor Ordina: Nieuwegein, Nederland.
De onderneming is **opgericht in 1973**.

Het aandeel Ordina is sinds 1987 genoteerd aan Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Smallcap Index (AScX).

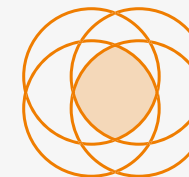


Omzet 344,9

EBITDA 14,5

Nettowinst 3,1

Nettocashpositie (ultimo 2017) 10,9
In EUR miljoen



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



Onze missie is:
Samen duurzaam innoveren.

Onze visie luidt:
ICT voor mensen.



Bij Ordina in Nederland en België/Luxemburg werken circa
2.650 medewerkers
(ultimo 2017: 2.559 FTE).

We hebben Partnerships

met onder andere Microsoft, Oracle, SAP, Salesforce, Mendix, Quintiq, T-Systems, Pegasystems en Hippo.



RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van Ordina bestaat uit Jo Maes en Annemieke den Otter.



Ir. Jo Maes (1968)

is sinds 1 januari 2017 lid van de Raad van Bestuur en per 1 april 2017 CEO, voor een periode van vier jaar. Hij werd op 1 januari 2014 benoemd tot CEO van Ordina België/Luxemburg en tot lid van het Executive Committee. In zijn rol als CEO is hij verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, portfoliomanagement en commerciële zaken.



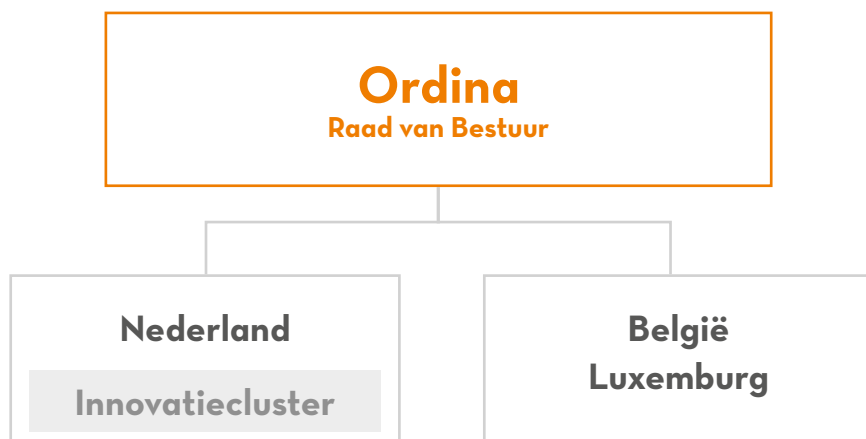
Drs. Annemieke den Otter (1979)

is in september 2016 benoemd tot CFO en lid van de Raad van Bestuur, voor een periode van vier jaar. Ze is in 2013 bij Ordina in dienst getreden als financieel directeur corporate en lid van het Executive Committee. In haar rol als CFO is ze verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, finance & control, HRM, vastgoed & inkoop, informatiemanagement, mvo en investor relations.

ORGANOGRAM ORDINA

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

Organisatie op hoofdlijnen



Het juridische organogram is te vinden op pagina 170.

EXECUTIVE COMMITTEE

Het Executive Committee (ExCo) is verantwoordelijk voor de dagelijkse, operationele aansturing van Ordina. Het ExCo wordt gevormd door de leden van de Raad van Bestuur, de directeur Delivery Nederland, de directeur Commercie, de directeur België/Luxemburg en de directeur HRM. De directeur van het Innovatiecluster en de commercieel directeur België schuiven regelmatig aan bij het Executive Committee.



KERNCIJFERS

Kerngegevens				
<i>In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven</i>				
	2014	2015	2016	2017
Omzet	366,9	348,3	343,6	344,9
EBITDA	9,8	4,3	15,1	14,5
EBITDA in % van de omzet	2,7	1,2	4,4	4,2
Nettoresultaat	1,0	-3,2	5,0	3,1
Nettoresultaat in % van de omzet	0,3	-0,9	1,5	0,9
Nettocashpositie	9,6	4,5	2,7	10,9
Kasstroom uit operationele activiteiten	20,1	2,6	5,6	20,0
Leverage ratio op basis van bankconvenanten ¹	-0,8	-0,5	-0,2	-0,8
Interest cover ratio ultimo ¹	11,8	18,8	54,5	57,7
Eigen vermogen	144,6	141,8	147,4	147,8
Solvabiliteit ²	61	60	64	64
Immateriële vaste activa	133,5	134,3	136,2	131,8
Materiële vaste activa	7,1	6,5	4,7	5,0
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	48	56	55	54
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	59	60	61	59
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.884	2.884	2.709	2.560
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	2.548	2.541	2.394	2.263
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	336	343	315	297
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.907	2.886	2.689	2.559
Aantal directe medewerkers (fte) ultimo	2.565	2.542	2.382	2.276
Aantal indirecte medewerkers (fte) ultimo	342	344	307	283
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	93	93	93	93

1) Zie toelichting 17 van de Jaarrekening op pagina 138.

2) Eigen vermogen in % van het totale vermogen.

Kerngegevens	2014	2015	2016	2017
Milieudoelstellingen duurzaamheidsplan:				
Energiereductie per werkplek voor elektra ³	-0,5%	4,5%	-3,3%	5,7%
Energiereductie per werkplek voor gas ³	-28,7%	22,5%	-2,8%	-4,9%
Brandstofreductie in liters en CO ₂ -uitstoot per auto ³	-8,8%	-6,1%	-6,3%	-3,8%
CO ₂ -reductie per FTE ³	-3,8%	-6,0%	-3,3%	-5,7%
CO ₂ -prestatieladder niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
HRM-doelstellingen duurzaamheidsplan:				
Diversiteit (scores vragen MBO over inclusiviteit)	nulmeting	6,9 en 6,6	7,1 en 6,9	7,1 en 6,9
Maatschappelijke projecten duurzaamheidsplan:				
Oranje Fonds / Ordina Foundation (uur)	circa 450	circa 300	456	68
Innovation Challenge (uur)	circa 1.000 toegekend	circa 1.500	1.179	nvt

3) Negatief % is reductie ten opzichte van voorgaand jaar.

Resultaat

In 2017 bedroeg de EBITDA (na afvloeiingskosten) EUR 14,5 miljoen (2016: EUR 15,1 miljoen). De EBITDA marge was 4,2% (2016: 4,4%). De afvloeiingskosten bedroegen in 2017 EUR 5,9 miljoen (2016: EUR 6,0 miljoen). In 2017 was er zowel in Nederland als in België/Luxemburg een werkdag minder. Het aantal werkbare dagen bedroeg in Nederland 254 (2016: 255) en in België/Luxemburg 250 (2016: 251). Het nettoresultaat bedroeg in 2017 EUR 3,1 miljoen (2016: EUR 5,0 miljoen).

Het resultaat werd in het eerste halfjaar netto positief beïnvloed door een aantal incidentele posten van in totaal netto EUR 3,1 miljoen. Deze incidentele posten betroffen onder meer de vrijval van de voorziening leegstand. In 2017 is ook het slagkracht- & efficiencyprogramma uitgevoerd. Dit heeft een positieve impact van circa EUR 1,8 miljoen op het resultaat van 2017 gehad.

De productiviteit steeg in 2017 naar 68,0% (2016: 67,7%). De personeelskosten daalden met EUR 8,3 miljoen naar EUR 220,0 miljoen. De kosten voor uitbestede werkzaamheden bedroegen EUR 90,2 miljoen en zijn EUR 12,9 miljoen hoger dan in 2016. Deze stijging werd grotendeels gedreven door het toegenomen aantal inzetten van extern personeel op veelgevraagde profielen onder de mantels bij de overheid. De overige bedrijfslasten daalden met EUR 3,0 miljoen naar EUR 13,4 miljoen, mede als gevolg van het besparingsprogramma en de vrijval van de voorziening leegstand.

In april 2017 is de tweede verlenging van de financiering overeengekomen met de ABN Amro Bank en ING, tegen gelijkblijvende condities. De financiering is daarmee verlengd tot mei 2020. De belangrijkste afspraken binnen de financieringsfaciliteit zijn de Leverage Ratio ($\leq 2,5$)

en de Interest Cover Ratio ($\geq 5,0$). De Leverage Ratio bedraagt ultimo 2017 0,8 negatief (ultimo 2016: 0,2 negatief). De Interest Cover Ratio bedraagt 57,7 (ultimo 2016: 54,5). Beide ratio's voldoen aan de convenanten.

Ultimo 2017 is de jaarlijkse impairmenttoets uitgevoerd, deze heeft niet geleid tot een impairment. De headroom van de kasstroomgenererende eenheid Delivery Nederland is afgenomen en beperkt per ultimo 2017. In het verlengde hiervan is tevens de waardering van latente belastingvordering beoordeeld. In de jaarrekening worden de impairmenttoets (toelichting 7.6) en de latente belastingen (toelichting 10) in detail toegelicht.

Cashflow

Ultimo 2017 was sprake van een nettocashpositie van EUR 10,9 miljoen (ultimo 2016: EUR 2,7 miljoen). Deze verbetering werd vooral gedreven door de toegenomen kasstroom uit operationele activiteiten. Deze bedroeg EUR 20,0 miljoen (2016: EUR 5,6 miljoen) door strak werkkapitaalmanagement en een vervroegde betaling van een grote klant.

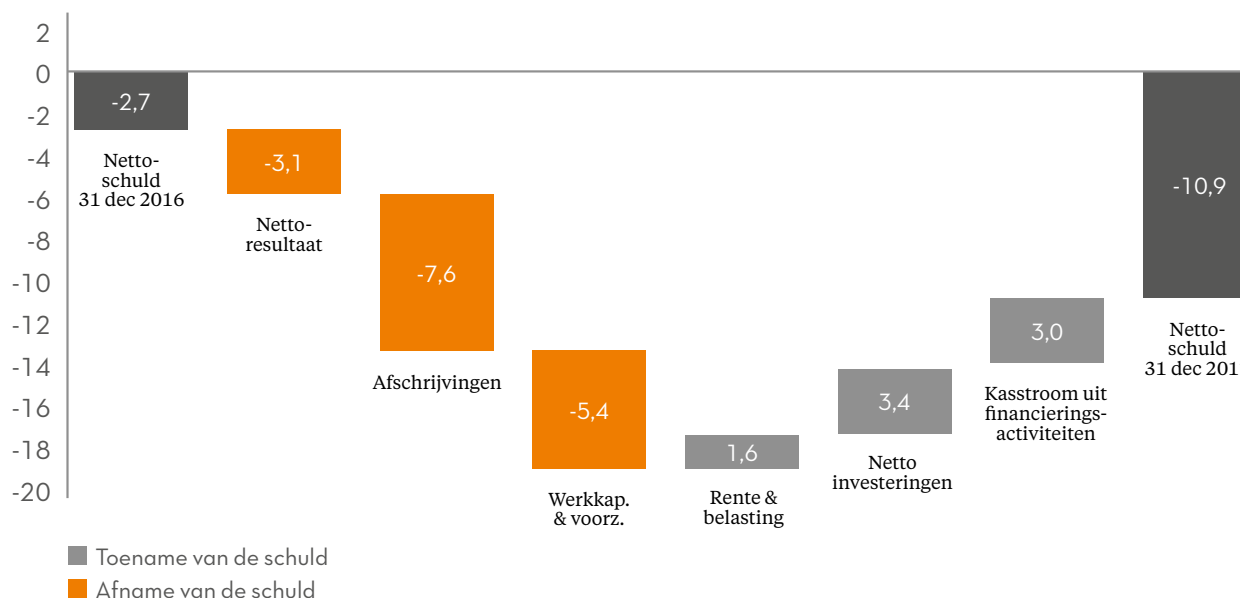
Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2017 heeft Ordina haar nieuwe Duurzaamheidsbeleidsplan ontwikkeld met de ambitie voor de periode 2017-2020. De visie op duurzaamheid is verrijkt met inzichten die we hebben opgedaan in de vorige beleidsperiode (2013-2016). Vanuit het principe van waardecreatie zijn binnen de thema's medewerkers, klanten, samenleving en leveranciers & middelen concrete doelstellingen geformuleerd vanuit de relevante stakeholders. Het gaat zowel om jaardoelen als om doelen voor meer dan een jaar.

De MVO-doelstellingen 2017 zijn grotendeels behaald. Op het gebied van het thema 'medewerkers' zijn voor de derde keer in ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek twee specifieke vragen gesteld om de mate van inclusiviteit te meten. Deze vragen gaan over ruimte voor een afwijkende mening en aandacht voor diversiteit. De score op deze vragen was gelijk aan vorig jaar met 7,1 en 6,9. Daarnaast hebben we op het gebied van opleidingen een aantal metingen uitgevoerd. In Nederland betrof dit een nulmeting op het gebied van duurzame inzetbaarheid en in België is de gemiddelde score van

Ontwikkeling nettoschuldpositie 2017

Afgerond, in miljoenen euro's



evaluaties van opleidingen gemeten (meting: 8,0, doel: 7,0) en de participatiegraad (meting: 91%, doel: 80%). De pilot met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die we ons ten doel gesteld hadden is in voorbereiding, maar nog niet gestart, maar deze zal in 2018 plaatsvinden.

Op het gebied van het thema 'leveranciers & middelen' is de CO₂-uitstoot per FTE met 5,7% gedaald ten opzichte van vorig jaar. De gerealiseerde energiereductie per

werkplek voor gas bedroeg 4,9% en de brandstofreductie per auto bedroeg 6,8%. Het elektraverbruik per werkplek is in 2017 toegenomen met 5,7%. Dit werd met name veroorzaakt door een ander gebruik van de panden, waarvan een deel tijdelijk werd verhuurd.

Voor de resultaten van de overige thema's verwijzen we naar het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in dit jaarverslag op pagina 60.

Niels & zijn High performance team

Niels Heinis, Solution architect bij Ordina:

**‘In de chemie van ons team,
dáár zit het goud.’**

De automatisering van een standaardverklaring voor ondernemers

Niels' drijfveer: niet alleen je werk goed doen, maar bij elke opdracht het verschil maken. Net dat beetje extra geven, waardoor de klant blij verrast wordt. Dat ze daar keer op keer in slagen met het High performance team, danken ze aan de hechte samenwerking en de gezonde teamspirit. 'Als je goed op elkaar bent ingespeeld en elkaar aanvult, ben je als team slagvaardiger en flexibeler. Dat merkten we ook bij onze opdracht voor de Rabobank. We automatiseerden een standaardverklaring voor ondernemers. Die kan nu in een uur worden ingevuld, in plaats van in een dag. Dat onze code de Rabobankmedewerker tijd bespaart, is natuurlijk geweldig. Maar dat is ook ons vak. Dat we het niet alleen goed, maar ook nog eens voor de deadline opleverden, hebben we echt te danken aan de chemie in ons team. Dáár zit het goud.'



High performance
teams

ORGANISATIESTRUCTUUR

Ordina is actief in Nederland, België en Luxemburg. In Nederland werken circa 1.900 medewerkers (ultimo 2017: 1831 fte) en in België/Luxemburg circa 750 medewerkers (ultimo 2017: 728 fte). Onze diensten voor klanten in de verschillende landen zijn vergelijkbaar, maar er is sprake van een andere balans. Zo maken de beheer- en projectactiviteiten in Nederland een groter deel van onze omzet uit dan in België/Luxemburg.

In Nederland bestaat de organisatie uit Delivery, het Innovatiecluster, Commercie en staven. Het Innovatiecluster heeft een aantal units, zoals Security & riskmanagement, SMART Technologies, Clockwork en Codestar. In België/Luxemburg is geen separaat innovatiecluster, maar zijn vergelijkbare activiteiten geborgd binnen de units. Per 1 januari 2018 worden de units SMART Technologies en Clockwork van het Innovatiecluster opgenomen in de nieuw opgerichte business unit Digital, de andere units worden geïntegreerd bij Delivery.

Delivery Nederland en België/Luxemburg leveren klanten een vergelijkbaar palet van diensten op het gebied van professional services, beheer en consulting. Dit doen we zowel in projectvorm als in andere afrekenvormen.

Om Ordina een duidelijk gezicht in de markt te geven, zijn onze activiteiten gebundeld in vijf businessproposities: High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Security & privacy, Digitale acceleratie en Business platforms. In het hoofdstuk Strategie lichten we de vijf businessproposities toe.

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

Professional services

Technologie is een belangrijke aanjager van veranderingen in ons leven. Innovaties volgen elkaar snel op en zijn van grote invloed op ons werk en onze leefomgeving. Ordina volgt de nieuwste technologische ontwikkelingen op de voet en maakt ze relevant in de context van de klant. Zo creëren we innovatieve business- en ICT-toepassingen voor onze klanten die waarde toevoegen en tastbare resultaten geven.

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

Omzet per segment	2016 ¹	2017	Ontwikkeling 2017 t.o.v. 2016 ¹
<i>In duizenden euro's</i>			
Nederland	256.105	254.344	-0,7%
Delivery	236.538	234.572	-0,8%
Innovatiecluster	19.567	19.772	1,0%
België/Luxemburg	87.470	90.544	3,5%
Totaal	343.575	344.888	0,4%

1) 2016 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.



Beheer

Onze beheeractiviteiten zijn gericht op het vernieuwen, doorontwikkelen en onderhouden van ICT-applicaties, ICT-(cloud) infrastructuur en werkplekken op basis van langetermijncontracten. In een wereld waarin ICT een steeds grotere rol speelt en de ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, is een stabiele beschikbaarheid van de ICT noodzakelijk. De kern van de dienstverlening die Ordina levert, is een garantie op continuïteit, aangevuld met de zekerheid dat het ICT-landschap door continue vernieuwing blijft voldoen aan de veranderende eisen. Innovaties worden zo toegepast, dat ze een duidelijke toegevoegde waarde opleveren. De contracten voor deze dienstverlening bevatten steeds meer elementen van best value, zoals het behalen van gedeelde doelen, aanpasbaarheid tijdens de looptijd en sturing op de kwaliteit van de samenwerking met behulp van *eXperience Performance Indicators*. Ruim 150 bedrijven en organisaties in de Benelux maken al jarenlang gebruik van deze dienstverlening en waarderen die met een aanbevelingsscore van 96%.

Consulting

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





Innovatiecluster

Om onze innovatieagenda te versnellen, is in 2016 een apart cluster ingericht voor onderdelen met een innovatief karakter. Dit Innovatiecluster heeft als doel om innovatieve technologieën, concepten en proposities een platform te geven en te ontwikkelen. Als ze tot wasdom zijn gekomen, worden deze diensten ondergebracht bij Delivery en worden nieuwe concepten opgestart binnen het cluster.

Het Innovatiecluster onderscheidt momenteel vier hoofdactiviteiten: Clockwork, SMART Technologies, security & riskmanagement en Codestar.

Clockwork is het digital engagementbureau van Ordina. Het levert expertise op het gebied van digitale transformatie van organisaties. Zo heeft het bureau de rol van partner bij het ontwikkelen van een digitale strategie, bedenkt het socialmediacampagnes en bouwt het websites.

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

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

Codestar ontwikkelt moderne webapplicaties en platformen voor bedrijven in onder meer de logistieke, financiële en retailsector. Het is de thuishaven voor Scala-, full-stack- en big data-engineers.

EBITDA per segment	2016 ¹	2016 ¹	2017	2017
<i>In duizenden euro's en %</i>				
Nederland	6.402	2,5%	5.700	2,2%
Delivery	8.976	3,8%	5.983	2,6%
Innovatiecluster	-2.574	-13,2%	-283	-1,4%
België/Luxemburg	8.731	10,0%	8.833	9,8%
Totaal	15.133	4,4%	14.533	4,2%

1) 2016 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.

ONZE MENSEN



Toegevoegde waarde

Onze mensen vormen het kapitaal van onze organisatie. Ordina is immers een bedrijf waar we met elkaar de missie van Ordina waarmaken en onze doelen realiseren: ICT voor mensen. Dagelijks leveren onze professionals topprestaties bij onze klanten. Dáár wordt het verschil gemaakt en onze toegevoegde waarde geleverd. Om dit te blijven doen – en in de toekomst verder te verbeteren – is het essentieel dat onze mensen nieuwsgierig zijn, over de juiste skills beschikken en zich continu blijven ontwikkelen. Door de kennis en kunde van onze professionals te verrijken en actualiseren, werken we aan strategische competentieontwikkeling en anticiperen we op de marktvraag van morgen.

Duurzame relevantie

Ontwikkelingen om ons heen gaan razendsnel. Het is voor bedrijven en instellingen cruciaal om tijdig de kansen van technische innovaties te onderkennen. Ordina helpt klanten om zich voortdurend aan te passen aan een veranderende omgeving. Dat vraagt veel van onze medewerkers. Het zogeheten T-shaped profiel, in combinatie met consulting skills, wordt steeds belangrijker. Naast diepgaande kennis

‘Zo leggen we de focus op het future proof fit houden van onze medewerkers.’

van een bepaald ICT-gebied én een brede algemene ontwikkeling vraagt dat om de nodige kennis van en inlevingsvermogen in de business van onze klanten en om communicatieve en sociale vaardigheden.

Ordina investeert in haar medewerkers. Het is zaak om de kennis van nieuwe technologieën up-to-date te houden, via permanente educatie. In Nederland heeft Ordina in de zomer van 2017 opleidingsklassen gevormd waar medewerkers zich bekwamen in expertises waar de klant behoefte aan heeft. We hebben dit gedaan voor low code platforms en we gaan hiermee door. De komende periode nemen we vergelijkbare initiatieven, zoals opleidingsklassen voor security en General Data Protection Regulation (GDPR). Zo leggen we de focus op het ‘future proof fit’ houden van onze medewerkers.

Onze mensen

DEVELOPMENT BINNEN ORDINA

Young Professional-programma

Voor onze Young Professionals hebben we een speciaal opleidingsprogramma. Door jonge mensen te werven en zelf op te leiden, kunnen we beter reageren op de schaarste op de arbeidsmarkt, voorzien in de behoeften van onze klanten en inspelen op die gebieden waar de kennis nog schaars is. Het Young Professionals-programma in België/Luxemburg wordt Kickstarter Class genoemd.

Met het Young Professionals-programma werken we aan het eerdergenoemde T-shaped profiel: medewerkers die creatief, innovatief, oplossingsgericht en communicatief zijn, goed kunnen samenwerken in agile teams en zich proactief, commercieel alert en zelforganiserend

opstellen. Eigenschappen die tijdens de hele Ordina-tijd onmisbaar zijn, naast diepgaande kennis van minstens één specifiek ICT-gebied.

De Business Game Changer heeft een prominente plaats in het Young Professionals-programma. Tijdens deze hackathon vinden Young Professionals innovatieve oplossingen voor actuele vraagstukken van klanten of onze eigen organisatie. Een pitch van de oplossingen aan klanten en/of de directie van Ordina is een vast onderdeel.

Management Development-programma

Vanaf 2016 is Ordina gestart met een Management Development-(MD-)programma voor haar

peoplemanagers. De Ordina Academy faciliteert dit programma. In 2017 hebben alle managers in Nederland het programma afgerond. Veel aandacht is er voor executiekracht, ondernemerschap en verbinden. Leiderschap en de impact van leiderschap op mensen en de organisatie zijn belangrijke thema's. Coaching en intervisie vormen de rode draad van het programma. Voor iedere deelnemer is bovendien een maatwerkpakket aan trainingen mogelijk, afhankelijk van de individuele behoefte.

Specialistenprogramma

Development is er voor iedereen binnen Ordina. In 2017 hebben we daarom het besluit genomen om met een specialistenprogramma te starten. Dit vanuit de gedachte dat Ordina een bedrijf wil zijn 'waar je niet per se manager hoeft te worden om carrière te maken'. In België starten we met een soortgelijk initiatief onder de naam Accelerator-programma.

Het programma helpt onze professionals om blijvend het verschil te maken. Voor klanten én voor zichzelf. Twee jaar lang krijgen alle medewerkers opleidingen en workshops om hun carrière letterlijk te 'versnellen'. Niet alleen op technisch vlak, maar ook op het gebied van sociale en organisatorische vaardigheden. Het programma bestaat uit een mix van theorie en hands-on praktijksessies met verschillende instapmomenten en is aangepast aan elk experttype bij Ordina.



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

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

Innovatieve leeroplossingen

Optimale kennisoverdracht vindt plaats met behulp van de modernste middelen en trainingsvormen. Dit betekent dat we onze offline en online leermiddelen tot op het hoogste niveau blijven ontwikkelen. Zo faciliteren we al die collega's die bij onze klanten werkzaam zijn en niet dagelijks de Ordina-locaties bezoeken.

E-learning, webinars, apps: samen met meer traditionele leervormen zetten we ze in om blended learning gestalte te geven. Blended learning is het toepassen van offline en online leervormen binnen een training.

In totaal hebben onze medewerkers ruim 100.000 uren aan opleiding genoten in 2017 (2016: 75.000 uren).

'Future proof fit'

door volgen van bootcamp

ICT'ers weten als geen ander dat bijblijven in je vak essentieel is. Vandaar dat Valentijn Engels niet lang hoefde na te denken toen hij het aanbod van Ordina kreeg om via de Academy het interne Mendix-bootcamp te volgen. "Nee, die beslissing was niet moeilijk. Als je zo'n kans krijgt, moet je die met beide handen aangrijpen", aldus Valentijn, die samen met nog dertig collega's aan het bootcamp meedeed.

In twee maanden tijd leerden de deelnemers alles over Mendix, waarbij ze zich konden certificeren tot Mendix-developer. Mendix is een modelgedreven ontwikkelomgeving die uitermate geschikt is om in korte tijd bedrijfsapplicaties te bouwen en te implementeren. Het grote voordeel is dat de gebruiker hiervoor geen code hoeft te schrijven.

"Het bootcamp was een combinatie van leren en praktijk, wat het aantrekkelijk maakte. Je leert de ins en outs van het softwarepakket kennen en tegelijkertijd kun je het geleerde direct in de praktijk toepassen door proof of concepts te bouwen in een DevOps-team. Het pakket is redelijk snel te leren; je hoeft niet met code te werken. Omdat ik een bedrijfskundige achtergrond heb, kon ik

die kennis goed gebruiken bij de praktijkopdrachten. Samen met mijn teamleden hebben we voor ProRail enkele legacy-applicaties omgezet en verbeterd, bijvoorbeeld voor incidentenbestrijding en de administratie van de uitgifte van hardware."

Het feit dat hij het bootcamp heeft gevolgd, betaalt zich uit voor Valentijn. Inmiddels zit hij op een mooie opdracht bij Rijkswaterstaat.

Niek Schroten, initiator van het Mendix-bootcamp, over het waarom:

"Ordina gelooft in slimme oplossingen, zoals low-codeplatforms. Daarom wil Ordina snel een speler van formaat worden op Mendix-gebied. Om deze ambitie sneller te realiseren, is er gekozen voor een bootcamp. Onder intensieve begeleiding hebben we Ordina-collega's in sneltreinvaart, van junior tot senior, getraind en gecertificeerd in het platform. Hiermee zijn we in staat gebleken om een snelle groei in expertise op dit gebied te realiseren, in combinatie met de kennis die meer ervaren medewerkers meebrengen. Dit leidt tot krachtige en gebalanceerde teams, waarmee we onze klanten goed kunnen bedienen."



Vitaliteit

Onze medewerkers leveren dagelijks topprestaties. Hun vitaliteit is daarmee van groot belang voor de organisatie. Dit thema is actueel omdat we als samenleving langer doorwerken en medewerkers dus op latere leeftijd met pensioen gaan. Onder het motto ‘voorkomen is beter dan genezen’ bieden we onze mensen een breed pakket van diensten aan onder de noemer Prevent. Via Prevent hebben medewerkers toegang tot verschillende zorgaanbieders, van fysiotherapeut tot psycholoog. We stimuleren onze mensen om Prevent te gebruiken om klachten te voorkomen. In 2017 hebben 193 medewerkers de diensten van Prevent gebruikt, in 2016 waren dit er 198.

Massale belangstelling voor Ordina DevOps MOOC

De Ordina Academy heeft afgelopen jaar een gratis onlinetraining georganiseerd over de basisprincipes van DevOps. Deze zogenoemde MOOC (Massive Open Online Course) behandelde in vier weken tijd de basisconcepten van DevOps.

De belangstelling voor de MOOC was massaal. In een paar weken tijd hebben 1.500 geïnteresseerden zich aangemeld voor deze vorm van digital social learning. MOOC's, waarbij lesmateriaal vaak gratis online wordt

aangeboden en de sociale interactie tussen cursisten centraal staat, zijn overgewaaid uit de VS. Ook universiteiten en hogescholen organiseren steeds vaker deze online-cursussen.

Tijdens de MOOC werden onderwerpen behandeld als: welke gevolgen heeft DevOps voor de deelnemer en de organisatie, welke mindset is er nodig voor een DevOps-cultuur en waarom kiezen DevOps-organisaties voor vergaande automatisering?

Onze mensen

WERVING EN GROEI

Groei met eigen medewerkers

De managementagenda van 2017 toont een van de topprioriteiten van Ordina: groei met eigen medewerkers, zodat de kennis en ervaring voor langere tijd zijn geborgd voor onze klanten. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt vraagt succesvol werven steeds meer inventiviteit. We maken van werving een gezamenlijke prioriteit door slim gebruik te maken van Ordina-netwerken en samen de aantrekkingskracht uit te dragen van Ordina als een lokale marktleider met korte lijnen, brede carrièremogelijkheden en een mensgerichte cultuur.

Ordina heeft op een aantal vlakken acties ondernomen om significante voortgang te boeken:

- Introductie van een nieuwe rol: recruitment business partner (RBP)
- Nog nauwere samenwerking tussen de business en recruitment: het werven van nieuwe mensen is een gezamenlijk doel

- Redesign van recruitmentprocessen, verbetering van de conversieratio's
- (Her)introductie van een intern referralprogramma, waarin alle medewerkers via een incentiveprogramma worden beloond voor het aanbrengen van een succesvolle *hire*

Daarnaast hebben we progressie gemaakt door managers en teams actief bij de werving te betrekken. Dit vanuit de gedachte dat Ordina als collectief meer impact kan maken dan het recruitmentteam alleen.

In 2017 hebben we 528 nieuwe collega's aangenomen (505 fte), van wie er 347 in Nederland (328 fte) en 181 in België/Luxemburg (177 fte) werken. In lijn met voorgaande jaren hebben we dit jaar wederom geïnvesteerd in de werving van Young Professionals, onder andere via een redesign van het bijbehorende Young Professionals-programma, dat wordt gerund door de Ordina Academy. Overall is Ordina een heel aantrekkelijke werkgever voor jong talent.

Door jonge mensen te werven en zelf op te leiden, kunnen we beter voorzien in de behoeften van onze klanten en inspelen op de gebieden waar kennis nog schaars is.

**Employer Branding campagne
#KijkJijVerderDanCode?**

In een dynamische arbeidsmarkt waarin de schaarste van ICT-talent steeds groter wordt, is het voor Ordina essentieel om haar werkgeversmerk te versterken en de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Aan het begin van 2017 heeft Ordina het startschot gegeven voor de lancering van de employerbrandingcampagne 'Kijk jij verder dan code?'. Deze wervingscampagne resulteerde in een toename van de instroom in het eerste halfjaar in Nederland van 20% ten opzichte van 2016.

De campagne richtte zich primair op onze doelgroep 'onderweg'. Via abri's op NS-stations, reclameborden langs de snelweg en radiocommercials in de ochtendspits hebben we onze boodschap met Nederland gedeeld.





Inclusiviteit en diversiteit

Ordina is een organisatie met een ‘inclusieve’ cultuur, waar ruimte mag zijn voor verschillen in de brede zin van het woord. Een afwijkende mening mag worden gegeven en er is ruimte voor diversiteit. Sinds 2015 hebben we een aantal vragen op dit vlak toegevoegd aan ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. Hieruit blijkt dat de bedrijfscultuur inderdaad als inclusief wordt ervaren. Hoewel diversiteit in de organisatie een ruime voldoende scoort, is hier nog ruimte voor verbetering. Bij Ordina is diversiteit meer dan geslacht, ras of etniciteit. Het is de som van persoonlijkheden, achtergronden en perspectieven, van al onze medewerkers.

ICT mag dan steeds meer deel uitmaken van ons dagelijks leven, toch werken er nog steeds relatief weinig vrouwen in dit domein. Het aandeel vrouwen in de ICT-sector (10%, maar bij Ordina 19%), is nog verre van een afspiegeling van onze maatschappij. Hier ligt een kans. Want de ervaring leert dat juist diversiteit in het werk het verschil maakt. Divers samengestelde teams presteren beter.

Ordina onderneemt een aantal activiteiten voor verschillende doelgroepen die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit. Zo hebben we een actief vrouwen netwerk en kennen wij voor een IT-bedrijf een hoog aandeel vrouwen in het management (27%). Bij de professionals

gaat de instroom van mensen met een multiculturele achtergrond goed. In ons management willen we meer multiculturele diversiteit verwelkomen.

In België werkt Ordina samen met Passwerk voor het inzetten van testers. Passwerk is een re-integratiebedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Passwerk zet de kwaliteiten van mensen met een autismespectrumprofiel (ASP) met een normale begaafdheid in voor het testen van software. De professionele omkadering, via jobcoaching, compenseert de beperkingen van de medewerkers met een ASP.

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

Community's

Binnen Ordina is een flink aantal community's actief. Ze zorgen voor kennisuitwisseling, verbinding en gezelligheid en vormen een ontmoetingsplek voor gelijkgezinden. In 2017 zijn uiteenlopende activiteiten georganiseerd, van het sportieve BeNeLux Challenge Event tot gamenights, en van sporttoernooien en proeverijen tot bedrijfsbezoeken. Interne netwerken als Young Ordina, Women@Ordina en #TrotsopOrdina zorgen dat er voor iedereen een plek te vinden is.

ICT VOOR MENSEN

Miranda & de slimste haven van de wereld

Slimme ICT intuïtief maken

Digitalisering. Nieuwe technologieën. Organisaties die voorop willen blijven lopen, staan voor een stevige uitdaging. Ordina helpt ze die uitdaging aan te gaan, onder andere door nieuwe klantbelevingen te creëren. Een mooi voorbeeld is Havenbedrijf Rotterdam. Miranda Woutersen: 'We ontwikkelden voor hen Navigate, de eerste navigatietool die de hele logistieke keten in de havenwereld in kaart brengt. Mijn taak als software engineer is slimme ICT intuïtief te maken. Zo ben ik verantwoordelijk voor de gebruiksvriendelijkheid van de tool. Dat mijn code het werk van havenmedewerkers en vervoerders zoveel makkelijker maakt, is heel leuk. Maar minstens zo bijzonder vind ik het om een grote organisatie als een havenbedrijf een nieuw tijdperk in te trekken!'

Miranda Woutersen, Software engineer bij Ordina:

'Bijzonder om een havenbedrijf een nieuw tijdperk in te trekken!'



Digitale acceleratie

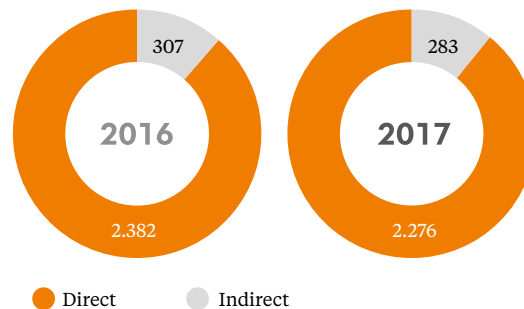
Onze mensen

MEDEWERKERBETROKKENHEID

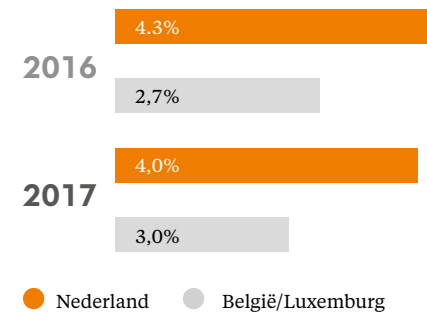
Voor onze medewerkers willen wij de optimale omgeving creëren om te kunnen presteren in een plezierige sfeer met bevlogen professionals. Naast waardering en beloning zetten we in op het actief faciliteren van persoonlijke ontwikkeling en het stimuleren van ondernemerschap. De cultuur van Ordina wordt gevormd door haar medewerkers: onze medewerkers zijn trots op het werk dat ze doen, werken graag met hun collega's samen, waarderen de interne openheid en investeren in hun eigen ontwikkeling. Jaarlijks meet Ordina de medewerkerbetrokkenheid om inzicht te krijgen in wat er speelt binnen Ordina. Zo kunnen we gericht werken aan verbeterpunten en het werkklimaat voor alle medewerkers verder verbeteren. De algehele tevredenheid in 2017 is uitgekomen op een 6,8 en is daarmee gelijk aan dat uit 2016. Meer informatie over het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek vindt u in het hoofdstuk Strategie.

Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

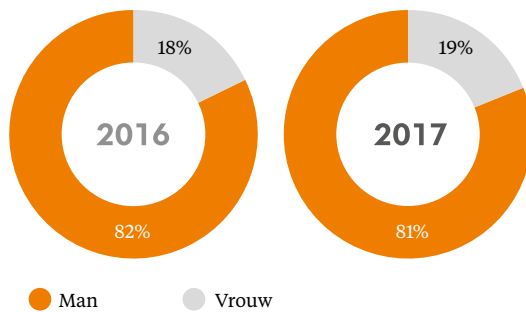
In fte's



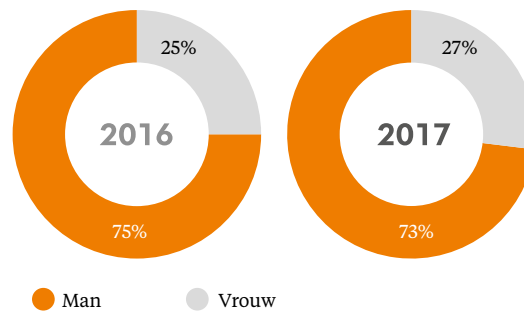
Ziekteverzuim medewerkers



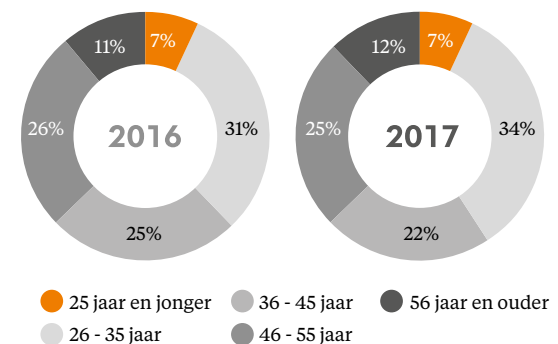
Verhouding man/vrouw totaal



Verhouding man/vrouw over managementfuncties



Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd bij Ordina ligt eind 2017 op 40,5 jaar (2016: 40,6 jaar).

Bij Ordina sinds

2001

Leeftijd

53

Trots op

Samen met mensen
werken aan ICT voor
mensen.



Consultant

Frans de Wilde

Wat is je functie bij Ordina?

“Ik ben consultant en zit momenteel bij de Belastingdienst, waar ik enkele teams begeleid die een agile en scrum manier van werken hebben. Dat gaat inmiddels behoorlijk soepel, zodat ik me nu meer richt op het begeleiden van de omgeving. Daarvoor gebruiken we het agile framework SAFe. Daarnaast ben ik analist bij een van deze teams en is het mijn taak om de wensen en eisen van de gebruikers boven tafel te krijgen, zodat het ontwikkelteam deze kan gebruiken.”

Waarom heb je bij Ordina gesolliciteerd?

“Dat is alweer een tijdje geleden. Ik werk sinds 2001 bij Ordina. Al vroeg had ik belangstelling voor elektrotechniek en informatica en dat kon je in die tijd alleen in Delft studeren. Na mijn studie kwam ik bij een verzekeringsbedrijf terecht en daarna bij Relan ICT in Zoetermeer. Dat werd op een gegeven moment door Ordina overgenomen. Bij Ordina moest ik even zoeken naar mijn rol. Toen de businessunit Requirements werd opgericht, ben ik overgestapt en heb ik me ontwikkeld tot wat ik momenteel doe. Naast mijn werk als analist geef ik ook trainingen via de Ordina Academy en

begeleid ik collega's bij het agile en scrum werken. Ja, kennisoverdracht is wel mijn ding. Ik geef met name hands-on trainingen, waarbij de deelnemers zelf aan de slag moeten.”

Wat is je mooiste project tot nu toe?

“Dat was voor Stichting Kennisnet, een dienstverlener op het gebied van ICT en onderwijs. In die tijd bestonden agile en scrum nog niet en had je het vooral over kortcyclisch werken. De opdracht was om een website te bouwen, maar dat project liep tot dan toe voor geen meter. Na een jaar was er nog niets tastbaars. Tijdens mijn intakegesprek heb ik aan de projectleider voorgesteld om het op een agile manier te proberen in een klein multidisciplinair team. Elke twee weken lieten we de vorderingen aan de opdrachtgever zien en dan gingen we weer verder. Het project liep als een zonnetje. Ik had op dat moment het geluk dat de organisatie eraan toe was. Niet elke organisatie is geschikt om agile te werken; met name in organisaties met een strenge hiërarchie roepen agile en scrum weerstand op. Wat ook weer interessant is, omdat ik dan kan kijken hoever ik de organisatie kan helpen in het verder oppakken van agile en scrum werken.”

Junior business consultant

Redmar Verboom

Wat is je functie bij Ordina?

“Ik ben junior business consultant en werk iets meer dan een jaar bij Ordina. Momenteel zit ik op mijn tweede opdracht en wel bij Rijkswaterstaat (RWS). Ik ben begonnen bij de Sociale Verzekeringsbank, waar ik het functioneel beheer van een tool voor mijn rekening nam. Bij RWS genereer ik meer stuurinformatie voor het management van de afdeling waarvoor ik werk. Dat betekent onder meer het automatiseren van data en ervoor zorgen dat data in de juiste formats wordt aangeleverd, maar ook de processen zo inrichten, dat ze goed verlopen. Door analyse van die data kan het management betere beslissingen nemen.”

Waarom heb je bij Ordina gesolliciteerd?

“Tijdens mijn studie Communicatiewetenschappen ben ik veel in de weer geweest met kwantitatief onderzoek, waarbij je heel vaak met data bezig bent. En ook tijdens mijn stages, met name bij Philips, kwam ik via digital marketing en e-commerce in aanraking met data. Daar kwam ik ook in contact met mensen die vanuit Ordina bij Philips werkten. Ik heb bij Ordina gesolliciteerd vanwege de

ontwikkelingsmogelijkheden en het grote trainingsaanbod van de Academy. Daarnaast krijg je de mogelijkheid om meerdere projecten te doen, zodat je kunt ontdekken waar je goed in bent en waar je voorkeur naar uitgaat. Ik heb gemerkt dat ik het werken met data, en vooral data omzetten naar inzichten, heel interessant vind.”

Welke ontwikkeling binnen je vak gaat een rol spelen?

“Een ontwikkeling die zich de komende jaren gaat doorzetten, speelt zich af op het vlak van datagedreven marketing. Als het gaat om klanten, maken organisaties de omslag van segmentgedreven marketing naar gepersonaliseerde marketing. Om dit goed te kunnen doen, moet je vanuit je data een 360-gradenbeeld van individuele klanten kunnen vormen, en met voorspellende modellen je marketingcampagne op klantniveau aanpassen. Sommige bedrijven doen dit erg goed, zoals een bekende slijterij. Zo kreeg ik afgelopen week een e-mail met een aanbieding voor een carmenère van een wijnhuis waarvan ik eerder wijn had gekocht. In hun e-mailmarketing maken ze dus gebruik van dynamische velden die zich aanpassen aan de klant op basis van beschikbare data.”



Bij Ordina sinds
2016

Leeftijd
27

Trots op

Mijn vermogen om op innovatieve wijze meerwaarde te creëren voor klanten en Ordina.

Java software engineer

Remco Runge

Wat is je functie bij Ordina?

“Sinds december 2014 werk ik als Java software engineer bij Ordina. Momenteel heb ik een opdracht voor de Rabobank waar ik aan allerlei applicaties werk in het hypotheekdomein. Een voorbeeld hiervan is het Rabobank Hypotheek Dossier. Deze applicatie helpt de klant met het bepalen van zijn hypotheekmogelijkheden. Daarnaast gebruikt ook de hypotheekadviseur deze applicatie om advies te geven en uiteindelijk het afsluiten van de hypotheek te verzorgen.”

Waarom heb je gesolliciteerd bij Ordina?

“Tijdens mijn Master Artificial Intelligence aan de Universiteit Nijmegen was ik op zoek naar een innovatief bedrijf dat me de mogelijkheid bood om onderzoek te doen op het gebied van beeldherkenning. Ordina gaf me deze kans in de vorm van een opdracht voor het bepalen van de grootte van een aardappel met behulp van smartphonebeelden. Tijdens mijn afstuderen had ik al kunnen proeven aan de prettige werksfeer binnen Ordina. Dus toen ik een baan aangeboden kreeg, hoefde ik hier niet lang over na te denken. De combinatie van persoonlijke aandacht,

korte lijntjes en het innovatie werkklimaat spreken mij nog steeds aan.”

Wat is je leukste project bij Ordina?

“Dat zijn er eigenlijk twee. Afgelopen jaar heb ik gewerkt aan de internet of things-kijkdoos. Voor dit project hebben wij een ouderwetse kijkdoos gecombineerd met moderne IoT-techniek. Het resultaat daarvan was een kijkdoos met een huis-kamersetting, waarin je bijvoorbeeld de lampen aan en uit kunt zetten met een app op je telefoon.”

“Het andere project was Hack A Drone. Dit was een workshop die we binnen JTech hebben opgezet, waarbij de deelnemers leerden om een mini-drone met Java aan te sturen. Hierdoor konden ze de drone automatisch laten vliegen en ook objecten laten herkennen via de camera van de drone met behulp van de Deep Learning. Dit is een artificial intelligence-techniek, die gebaseerd is op de werking van het menselijk brein. De kansen die je bij Ordina krijgt om ook naast je dagelijkse opdracht jezelf te blijven ontwikkelen, maakt het erg mooi om bij Ordina te werken.”



Bij Ordina sinds
2014

Leeftijd
29

Trots op

De manier van werken binnen Ordina, waarbij je de kans krijgt om jezelf te blijven ontwikkelen.

ONDERNEMINGSRAAD

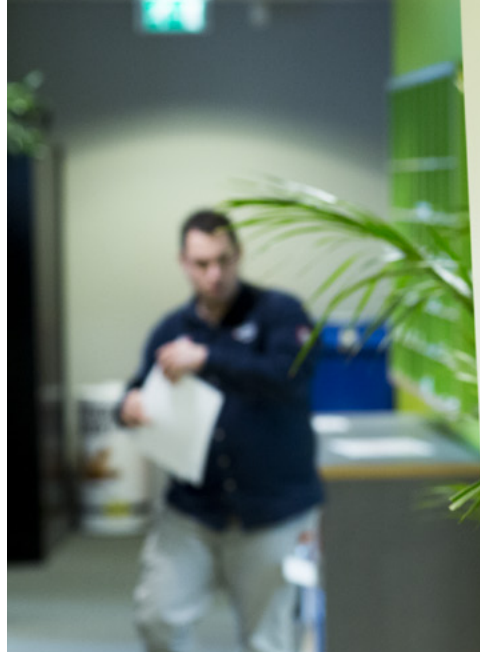
Nederland

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van onze medewerkers en speelt een rol bij bedrijfs-economische beslissingen van de directie. 2017 was opnieuw een jaar van veel beweging, dat begon met de verkiezing van een nieuwe OR.

Ook in het afgelopen jaar heeft de OR weer een actieve rol gespeeld in het evalueren van trajecten die eerder de aandacht van de OR nodig hadden. Een goed voorbeeld is de adviesaanvraag 'secretaressepool, servicepoint en receptie'. Door in overleg te blijven met elkaar zijn er extra handvatten gevonden om verbeteringen door te voeren. Steeds met het behalen van de aangegeven doelstellingen en het behoud van betrokken en bevlogen medewerkers in het achterhoofd.

Een ander voorbeeld is de adviesaanvraag 'vereenvoudiging proces van aanvraag tot inzet'. Hierbij was juist de continuïteit en borging van (nieuwe) verantwoordelijkheden reden om samen met de bestuurder op te trekken in een evaluatietraject tijdens de realisatie van de adviesaanvraag.

In 2017 is het programma Slagkracht & Efficiëntie gestart. De OR is er vroegtijdig bij betrokken en heeft zijn input kunnen leveren in verschillende trajecten die de bestuurder voorstelde. Spijtig is wel dat we als gevolg van voorgestelde maatregelen afscheid hebben moeten nemen van een aantal collega's.



De OR gaat ervan uit dat Ordina in 2018 de positieve lijn doortrekt die in 2017 is ingezet. De samenwerking tussen OR en bestuurder is opbouwend en constructief.

België

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

De samenwerking tussen de OR en het Comité is constructief, met aandacht voor zowel de belangen van de medewerkers en de werkgever als die van de aandeelhouders. De vergaderingen in 2017 verliepen in een open en constructieve sfeer.

Op de maandelijkse OR-vergaderingen kwamen tal van personeelgerelateerde onderwerpen aan bod, zoals aanpassingen in het arbeidsreglement, de nettobonus voor alle medewerkers (CAO90), het opleidingsaanbod, het werkgelegenheidsplan 45+, het loonkloofrapport en de Ordina-vestigingen.

Het Comité werkte actief mee aan een aangepast beleid rond burn-outpreventie en re-integratie na langdurige afwezigheid. Zo werd er een enquête gehouden over psychosociale belasting bij medewerkers en is er over dit thema een opleidingstraject voor leidinggevendenden opgezet.

INTEGRITEIT



Integriteit en betrouwbaarheid zijn belangrijke kernwaarden binnen Ordina. Risico's op het gebied van zakelijke integriteit (waaronder anti-corruptie en omkoping) en persoonlijk integriteit (waaronder mensenrechten) worden bewaakt aan de hand van ons integriteitsbeleid. Dit integriteitsbeleid rust op drie pijlers: beleid, integratie in de organisatie, en kennis en ontwikkeling van medewerkers. We besteden veel aandacht aan ontwikkeling, bewustwording en kennis op dit gebied bij medewerkers. Met een jaarlijkse review van de beleidsdocumenten, waaronder de gedragscode en bijbehorende richtlijnen, borgt Ordina het normgevende kader. Daarbij evalueren we ook suggesties van medewerkers. Daarnaast vindt jaarlijks een risicoassessment plaats die ten aanzien van een aantal relevante onderwerpen, waaronder anti-corruptie en omkoping, inzicht geeft of er extra beheersingsmaatregelen nodig zijn.

In het kader van ons integriteitsbeleid hebben we in 2017 aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van kennis en bewustwording van medewerkers over integriteit. We hebben onder meer de volgende activiteiten ondernomen:

- We publiceren nieuwsitems met relevante cases
- Nieuwe medewerkers horen op hun eerste werkdag hoe Ordina met integriteit omgaat in een miniworkshop, gegeven door de Compliance Officer
- We organiseren dialoogsessies voor specifieke doelgroepen over integriteitsvraagstukken, waarbij het kennisniveau van medewerkers ook wordt bijgesteld aan de hand van de uitkomsten van de jaarlijkse risicoanalyse op dit gebied
- We hebben de e-learning vernieuwd

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

- Er is een helder proces voor het omgaan met incidenten, zoals beschreven in het hoofdstuk Governance
- Er is interdisciplinair overleg tussen de Compliance Officer, de directeur Assurance, de Privacy Officer en de Corporate Security Officer
- Er is overleg over de compliancefunctie met lokale Compliance Officers en Compliance vertrouwenspersonen
- Er zijn interne rapportageverplichtingen van de Compliance Officer aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen
- Er is een rapportage over het integriteitsbeleid opgenomen in het jaarverslag

In 2017 zijn in het kader van de meldregeling Gedragscode geen meldingen ontvangen.

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

STRATEGIE



BOUWEN AAN EEN DIGITALE WERELD DIE MENSEN VOORUITHELPT: ICT VOOR MENSEN

Snelle technologische ontwikkelingen veranderen de wereld waarin we leven, werken en communiceren ingrijpend. Dit doet een groot beroep op ons aanpassingsvermogen, maar het biedt ook volop kansen. De toepassing van ICT helpt om tal van bedrijfsmatige en maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

STRATEGIE

In onze optiek vormt ICT de sleutel voor het oplossen van nieuwe uitdagingen waar organisaties voor staan. Tegelijk biedt ICT een antwoord op grote maatschappelijke vraagstukken, zoals een efficiëntere overheid, betaalbare zorg en een schoon milieu.

Als ICT die doorslaggevende rol wil spelen, moeten mensen kunnen vertrouwen op goedwerkende en duurzame oplossingen. Alleen dan helpt ICT mensen om succesvol mee te gaan in de steeds sneller veranderende wereld en creëert het waarde voor de lange termijn. Ordina zet zich hier dagelijks voor in.

Onze manier van werken sluit aan bij eigentijdse uitdagingen. De tijd waarin massale IT-volumes en grootschalige projecten de boventoon voerden, is voorbij. De behoefte groeit aan compacte projecten die snel resultaten opleveren. In kortcyclische sprints met een flexibele inzet van specialisten, veelal met een agile werkwijze en gericht op concrete resultaten. Ordina bereikt die met nieuwe, succesrijke businessproposities.

VISIE

Humanisering van ICT

Technologie ligt onder ieders handbereik. Apparaten en apps worden slimmer, persoonlijker en intuïtiever. Technologische oplossingen anticiperen op onze behoeften en houden rekening met onze beleving. Menselijke behoeften en technologie versmelten. Van technologische oplossingen wordt verwacht dat ze aansluiten bij de persoonlijke beleving van de gebruiker. Deze 'humanisering' van ICT stelt hoge eisen aan design en gebruiksgemak. Naast technologische kennis vraagt dit om medische, psychologische en sociologische inzichten en nieuwe vormen van leiderschap, om zo op lange termijn waarde te creëren. Ordina anticipeert op deze ontwikkeling, onder meer in ons opleidingsprogramma en bij de werving van nieuwe medewerkers.

We realiseren ons dat uiteindelijk alles draait om het resultaat. De gebruiker verwacht niet alleen meer mogelijkheden, hij mag erop vertrouwen dat nieuwe oplossingen doen wat ze beloven. Ordina maakt zich hiervoor sterk. Omdat we vinden dat ICT moet werken. Voor mensen.

MISSIE

Samen duurzaam innoveren

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

Het spreekt vanzelf dat wij hechten aan duurzame relaties met klanten en medewerkers. Alleen zo beschikken we altijd over de benodigde kennis om technologieën werkelijk van waarde te laten zijn voor klanten en langetermijn waardecreatie te realiseren. Ordina is voor klanten nooit ver weg, heeft veel kennis van de lokale markt en van wet- en regelgeving en vult dit aan met partnerships. Bij Ordina zijn de lijnen naar specialisten en naar het management altijd kort.

Onze businessthema's

Aanpassingsvermogen

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

Innovatiekracht

Voor bedrijven is het van groot belang om de eigen innovatiekracht te vergroten. Ordina ondersteunt dit. We zetten specialisten in met de juiste kennis van nieuwe technologieën, methoden en werkprocessen. Dynamische werkvormen zoals agile, DevOps, scrum en cocreatie met ketenpartners zijn daarbij behulpzaam. We koppelen jong talent aan ervaren professionals, wat niet alleen leidt tot kennisoverdracht, maar ook nieuwe impulsen

geeft aan de innovatiekracht. Zo vergroot Ordina haar innovatiekracht door de inzet van mensen, methoden en technologie.

Intuïtieve technologie

Eindgebruikers willen grip houden op ICT-toepassingen via een technologie die intuïtief aanvoelt. Dit vraagt de nodige aandacht voor design en user experience bij het flexibel en schaalbaar integreren van nieuwe technische mogelijkheden. Wij verbinden mensen, organisaties, informatiebronnen en devices via intuïtief werkende technologie op een dusdanige manier, dat volledig informatie-gestuurd handelen mogelijk wordt.

Veilig en robuust

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



BUSINESSPROPOSITIES

Ordina geeft invulling aan een herkenbare go-to-market met vijf heldere businessproposities: (1) de inzet van High performance teams, (2) de ontwikkeling van Intelligente datagedreven organisaties, (3) ons aanbod om bedrijfsprocessen te versnellen via Digitale acceleratie, (4) de creatie, onderhoud en doorontwikkeling van Business platforms en (5) de wijze waarop wij Security & privacy kunnen verzekeren.

De proposities geven antwoord op belangrijke trends en ontwikkelingen in de markt en sluiten aan op onze krachtige bundeling van expertise, uit beproefde oplossingen én uit innovaties die aanwezig zijn in de volle breedte van ons bedrijf. Ze komen tot stand via een hechte samenwerking van Ordina-collega's in slagvaardige, multidisciplinaire teams. Langs die weg nemen we de volle regie en verantwoordelijkheid voor de opdrachten die we uitvoeren. De aanpak creëert maximale langetermijnwaarde bij onze klanten en maakt de opdrachten extra interessant voor Ordina.



High performance teams

Onze High performance teams zijn er volledig op gericht om innovatieve oplossingen voor onze klanten te

ontwikkelen, de kwaliteit van IT-toepassingen te verhogen of de primaire processen bij onze klanten te optimaliseren. Het zijn multidisciplinaire coalities van professionals die meester zijn in diverse technologieën, van Java en Microsoft tot Drupal en Pega. Pure vakmensen die gewend zijn om met elkaar te werken vanuit een gemeenschappelijke cultuur en een gemeenschappelijk kwaliteitsbesef.

High performance teams werken op basis van een DevOps-cultuur. Ze onderscheiden zich door een hoge mate van teammaturity, waarbij onderlinge coaching en het meten van effectiviteit een prominente rol spelen. Ten slotte gebruiken High performance teams een vaste set tools en businessplatforms. Deze combinatie zorgt ervoor dat de teams in korte tijd hun doelen halen en

maximale klantwaarde creëren. Positief neveneffect is dat ook andere teams in de klantorganisatie geïnspireerd raken en beter presteren.



Intelligente datagedreven organisaties

Een intelligente datagedreven organisatie weet precies wat erom zich heen gebeurt en

is wendbaar genoeg om daar adequaat op in te spelen. Ordina is de gids in de reis hiernaartoe en zorgt ervoor dat een organisatie maximale waarde uit data haalt. Het resultaat: meer slagvaardigheid, een uitstekende klantbeleving en het inzicht om met een aangepast businessmodel te anticiperen op de wereld van morgen.

Er gelden drie randvoorwaarden om een intelligente datagedreven organisatie te worden. Ordina ondersteunt de organisatie bij de invulling ervan:



High performance teams



Intelligente datagedreven organisaties



Digitale acceleratie



Business platforms



Security & privacy

- We brengen de relevante in- en externe databronnen in kaart, zorgen dat de klant deze kan verzamelen én toegankelijk kan maken voor de juiste personen in de organisatie of voor zijn klanten.
- We bieden de klant oplossingen om de mix aan data te analyseren, nieuwe verbanden te ontdekken en dieper inzicht te vergaren in zijn bedrijfsprocessen.
- We zorgen dat de klant kansen verzilvert door zijn ICT-landschap te verrijken met datagedreven applicaties.

Ordina kan organisaties ondersteunen op het gebied van onder meer datamigratie, advanced analytics, metadatamanagement, data-driven applicaties en smart asset management.



Digitale acceleratie

In een digitale wereld waarin nieuwe technologieën elkaar steeds sneller opvolgen, is het voor organisaties lastig om voorop te blijven lopen. Bedrijven die in deze tijd van digitalisering hun businessmodel aanpassen en zichzelf opnieuw op de kaart weten te zetten, vergroten hun bestaanszekerheid en blijven relevant voor klanten en medewerkers.

Belangrijk daarbij is dat klanten en medewerkers door de snelle technologische ontwikkelingen veranderende behoeften en verwachtingen hebben. Ze willen altijd, overal en via elk kanaal bediend worden en met elkaar kunnen interacteren. Dat kan bijvoorbeeld met intuïtieve websites, apps en andere ICT-toepassingen die dicht bij mensen staan.

Ordina hanteert de volgende stappen om die digitale versnelling te realiseren:

- Met onze **Value Discovery**-aanpak combineren we technologie en businesskennis van de klant om nieuwe toepassingen te ontwikkelen die van toegevoegde waarde zijn voor de klant. Daarbij werken we op basis van Design Thinking-principes.
- Vervolgens zetten we **digitale acceleratieteams** in. Met deze multidisciplinaire teams kunnen we snel komen tot executie van prototypen, minimum viable experiences en minimum viable products, om daarna snel op te schalen.
- Als laatste stap noemen we **duurzame activatie**. Succesvolle executie staat of valt met breed

eigenaarschap en enthousiaste gebruikers. Door alle stakeholders vanaf het begin mee te nemen in de plannen en te zorgen dat deze plannen voor digitale acceleratie breed worden gedragen, is succes mogelijk.



Business platforms

Business platforms zijn voor organisaties van cruciaal belang voor de dagelijkse gang van zaken. Ze moeten altijd beschikbaar zijn en ruimte bieden voor waardegedreven innovaties die in dienst staan van gebruikerstevredenheid, prestaties en effectiviteit.

Ordina ziet een aantal randvoorwaarden voor het succes van business platforms. Ze moeten de continuïteit van de dagelijkse processen garanderen, zorgen dat een organisatie tegen lage kosten kan profiteren van de technologische kansen, meebewegen met de organisatie en de ecosystemen waarin die opereert én de organisatie in staat stellen om te innoveren en op te schalen.

Wij hebben vier strategieën om de waarde van een business platform te optimaliseren:

Simplify – Een business platform moet stabiel zijn. Daarom zetten wij in op robuustheid, flexibiliteit, rationalisatie en reductie van de complexiteit van business platforms.

Surround – Business platforms zijn een gestandaardiseerde kern van een proces. Door hier agile ontwikkelplatforms en standaard businessapps omheen te bouwen helpen we een organisatie om de productiviteit en wendbaarheid van haar business platforms te vergroten.

Innovate – Ordina kan voor klanten meerwaarde creëren door nieuwe technologische ontwikkelingen en werk-

wijzen te koppelen aan bestaande business platforms.

Smart Partnering – Samen met de klant kijken we strategisch naar het partnerlandschap en selecteren partners op basis van specifieke behoeften binnen de business platforms. Van experts voor het beheren van legacysystemen tot specialisten voor het beheer en de ontwikkeling van (multi)cloudoplossingen.



Security & privacy

Naast tal van nieuwe kansen levert de digitalisering ook nieuwe bedreigingen op, zoals cyberaanvallen en identiteitsfraude.

Strengere eisen en toenemende risico's vragen om een proactieve aanpak op het gebied van security & privacy. Het is de uitdaging om met minimale capaciteit en een zo efficiënt mogelijk budget de juiste maatregelen te kiezen en te implementeren.

Ons devies luidt 'morgen een stukje veiliger dan vandaag'. Pak security & privacy niet meteen groots en meeslepend aan, maar verhoog de informatieveiligheid praktisch en gefaseerd. Op specifieke onderdelen die voor de organisatie belangrijk zijn. En gericht op actuele dreigingen.

Een integrale aanpak is nodig om de veiligheid en weerbaarheid te waarborgen. Hierin zijn zowel de techniek en organisatorische vraagstukken als personele aspecten meegenomen. Met flexibele teams en gespecialiseerde expertises passen we een agile aanpak toe om de bedrijfsprioriteiten te adresseren.



Marco & het data-gedreven Kadaster

Marco Brattinga,
Senior principle expert bij Ordina:

**‘Transpanter dan dit
wordt het niet!’**

Buiten de gebaande paden

Intelligente datagedreven organisaties zijn wendbaar, zodat ze met de tijd mee kunnen gaan. Ordina helpt daarbij en zorgt dat organisaties maximale waarde uit data kunnen halen. Zo klopte het Kadaster bij ons aan met de vraag hoe ze informatie over haar informatie-producten het beste via internet kon publiceren. Marco Brattinga was de aangewezen man om ze daarbij te helpen. ‘We kozen voor het ontwikkelen van een open source dataplatform. Belangrijk onderdeel van het platform is een catalogus die gebruikers inzicht geeft welke data voor hen relevant is, en hoe zij die kunnen gebruiken. Transparanter dan dat wordt het niet! Dit project is er voor mij één om nooit te vergeten. Ordina en het Kadaster waren bereid om voor open source te kiezen en daarmee buiten de gebaande paden te gaan. Hierdoor hebben we echt iets bijzonders kunnen neerzetten.’



Intelligente data-
gedreven organisatie

DOELEN

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

- Rendementsverbetering
- Groei
- Hoogwaardige dienstverlening
- Hoge medewerkerbetrokkenheid
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

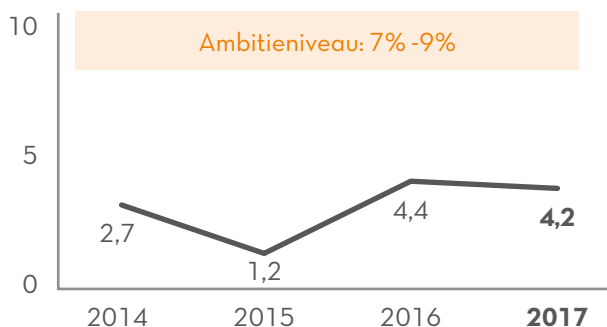


Rendementsverbetering

Ordina streeft naar een EBITDA-marge van 7-9% om de continuïteit van de organisatie te borgen. Met deze marge behoren wij tot de best renderende bedrijven in onze branche. In 2017 bedroeg de EBITDA-marge 4,2% (2016: 4,4%). Wij sturen daarbij op een evenwichtige kostenstructuur met lage overhead, een optimale productiviteit en een beschikbaarheid lager dan 10%. In 2017 was de beschikbaarheid 9,2% (2016: 9,0%).

Rendement - EBITDA marge

In %



Groei

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

1. Groeien bij onze key klanten door van een betrouwbare IT-partner door te groeien naar de IT- én businesspartner en proactief met innovatieve businessoplossingen komen.
2. Een nummer-1-positie bij lokale mid-size klanten bereiken door snel te acteren en onze expertise te bundelen door hen in de volle breedte te ontzorgen.
3. Groeien met eigen medewerkers, waarbij we onze bevlogen en ondernemende professionals kunnen laten presteren door optimale werkomstandigheden te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en het stimuleren van ondernemerschap. Ook wordt er gewerkt aan strategische competentieontwikkeling door het continu verrijken en actualiseren van de kennis en kunde van zowel onze professionals als managers.

Hoogwaardige dienstverlening

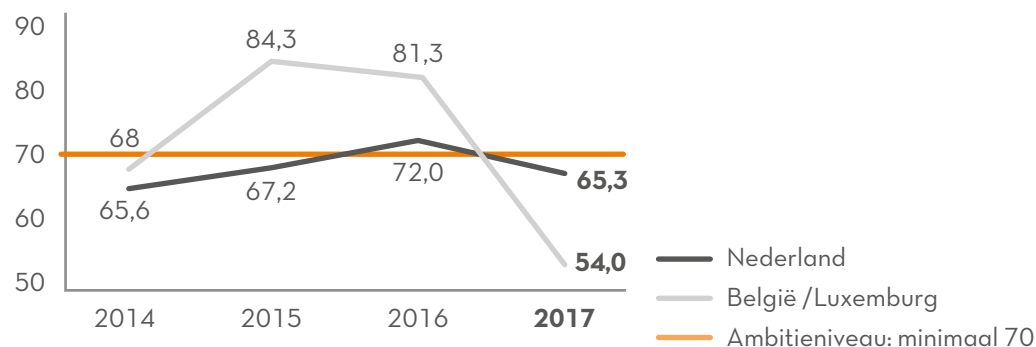
Onze klanten leggen de lat steeds hoger en verwachten ieder jaar meer van onze mensen en dienstverlening. Dat houdt ons scherp in ons streven naar continue verbetering. Door te focussen op klanttevredenheid versterken we planmatig de dialoog met de klant om blijvend een uitstekende dienstverlening te verzorgen.

Dat werpt zijn vruchten af, want Ordina scoort goed in externe onderzoeken. Zo behaalde Ordina de eerste plaats in de categorie Detachering & outsourcing, onderdeel van de MT1000, waarin Management Team jaarlijks onderzoek laat doen naar de kwaliteit en populariteit van de beste dienstverleners in Nederland. Daarnaast heeft Ordina in het Outsourcing Performance-onderzoek van Giarte over 2017 een aanbevelingsscore van 96% behaald en scoort hiermee het hoogst in de dertien jaar dat ze meedoet aan de studie. In het jaarlijkse onderzoek van Giarte wordt gemeten wat de perceptie is van klanten over hun outsourcing service providers. Volgens het onderzoek wordt Ordina het meest gewaardeerd voor de openheid en betrouwbaarheid in de relatie met klanten.

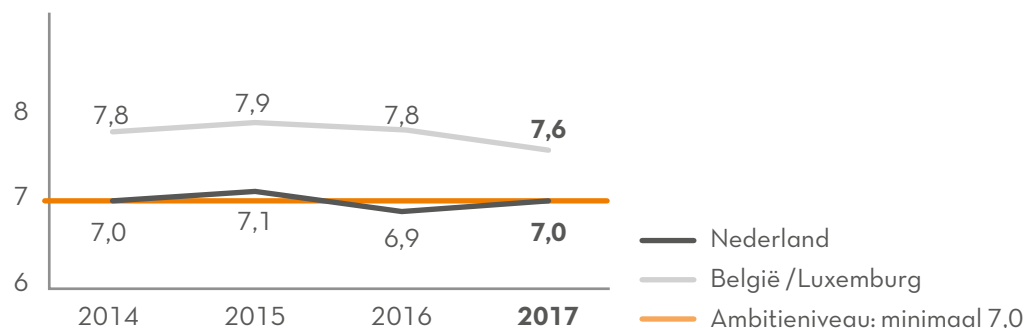
Om zelf de klanttevredenheid te meten, maakt Ordina gebruik van verschillende instrumenten. Naast de Ordina Promotor Score (OPS), waarbij we kijken naar onder meer portfolio, innovatie en branchekennis, houden we een klanttevredenheidsonderzoek onder onze klanten in zowel Nederland als België/Luxemburg. Via deze zogeheten Klanttevredenheidsindex (KTI) meten we de algehele tevredenheid van onze klanten

'Ordina behaalde in het Outsourcing Performance-onderzoek van Giarte een aanbevelingscore van 96%'

Ordina Promotor Score



Ordina Klanttevredenheid



en onderzoeken we het imago van Ordina. Ook doen we navraag naar de sterke en zwakke punten van onze dienstverlening, expertise en producten. Naar aanleiding van deze metingen stellen we, daar waar nodig, in samenwerking met de klant een actieplan op om de dienstverlening te verbeteren.

In Nederland was de OPS 65,3 (2016: 72,0) en in België/Luxemburg 54,0 (2016: 81,3). We hebben vastgesteld dat er een verschuiving is opgetreden van het aantal promoters naar passives. Hiervoor zijn verbeterplannen in uitvoering. In 2017 was de KTI in Nederland 7,0 (2016: 6,9). In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,6 (2016: 7,8).

Hoge medewerkerbetrokkenheid

Ordina is bij uitstek een mensenbedrijf en wil daarom tot de top van ICT-werkgevers blijven behoren. We investeren in de ontwikkeling, opleiding en vitaliteit van onze medewerkers. Als werkgever willen we een waarderingsscore van minimaal 7,0 behalen in ons jaarlijkse Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO). Dit vormt voor ons een belangrijke indicator dat we tot het beste kwartiel behoren in de sector. Binnen Ordina als geheel bereikten we in 2017 een medewerkerbetrokkenheid van 6,8 (2016: 6,8). In Nederland lag die score op 6,4 (2016: 6,5). In België/Luxemburg lag deze score in 2017 op 7,7 (2016: 7,6).

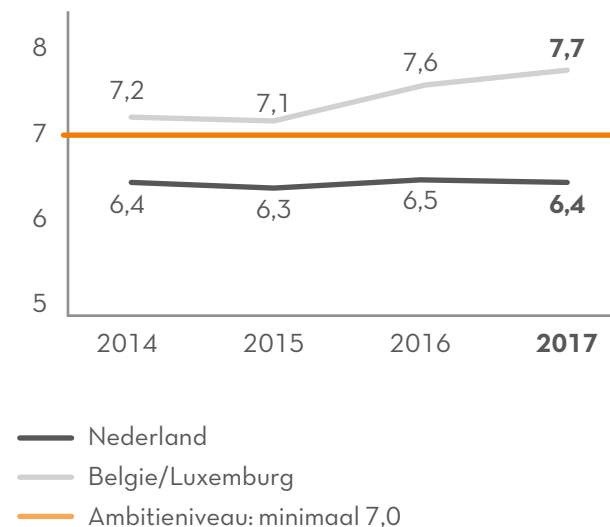
Er is sprake van een stabiele tevredenheid. Onze ambitie is om samen een bovengemiddelde medewerkerbetrokkenheid te realiseren. De respons onder medewerkers is het hoogste in drie jaar, namelijk 79,7%. Uit het onderzoek komt onder meer naar voren dat opleiding & begeleiding, organisatie & cultuur en de aangeboden functie belangrijke redenen zijn om voor Ordina te komen werken.

Ook in 2017 is er weer aandacht besteed aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie door onder meer het organiseren van zogeheten pizzasessies, waarbij medewerkers met een lid van de Raad van Bestuur op informele wijze in discussie gaan. In de sessies werd samen gebrainstormd over belangrijke thema's als het binden en boeien van medewerkers en hoe we de beste mensen uit de markt kunnen werven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Samen met onze klanten en medewerkers ontwikkelen wij duurzame digitale oplossingen waarmee we de kwaliteit van leven en de wereld om ons heen verbeteren. In lijn hiermee is het mvo-beleid van Ordina gericht op vijf thema's: medewerkers, klanten, samenleving, leveranciers & middelen en externe verplichtingen & validatie. Per thema zijn er concrete doelen bepaald. Zie voor meer informatie het hoofdstuk Maatschappelijk verantwoord ondernemen op bladzijde 60.

Ordina medewerkerbetrokkenheid



‘Ordina is bij uitstek een mensenbedrijf.’

MARKTEN

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

Omzet per markt <i>In duizenden euro's</i>	2016¹	2017	Ontwikkeling 2017 t.o.v. 2016¹
Overheid	116.513	127.093	9,1%
Financiële dienstverlening	101.291	95.748	-5,5%
Industrie	101.058	99.560	-1,5%
Zorg	24.713	22.487	-9,0%
Totaal	343.575	344.888	0,4%

1) 2016 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van een aantal klanten.



OVERHEID

Kwaliteitsambities realiseren door digitalisering van de dienstverlening

Overheidsinstellingen staan voor complexe uitdagingen. Van het betaalbaar houden van zorg en de bescherming tegen cybercrime, van de creatie van digitale service rond zaken als btw-aangiften en vergunningsaanvragen tot het terugdringen van de CO₂-uitstoot. De grote vraag: hoe kunnen we met ICT deze maatschappelijke uitdagingen het hoofd bieden én digitale ambities realiseren op landelijk, regionaal en lokaal niveau?

Digitale ambitie en de menselijke maat

Door de dienstverlening te digitaliseren kan de overheid haar kwaliteitsambities wel degelijk realiseren. Voorwaarde is dat de menselijke maat wordt gerespecteerd, dat de technologie 'dichtbij' voelt en tot betekenisvol contact leidt. De ICT-sector ondersteunt de overheid bij deze digitale transformatie. De verwachtingen lijken getemperd door de publieke discussie over grote ICT-projecten en aanbestedingen bij de overheid. Ordina voelt zich daardoor juist aangespoord om in goed overleg

met de opdrachtgever de kwaliteit en het resultaat van de ICT-projecten voorop te zetten.

Een efficiënte, faciliterende overheid

Vanwege de decentralisaties en de noodzaak tot meer efficiëntie zijn digitale verbindingen tussen overheid, burger en bedrijfsleven doorslaggevend voor de toekomstige leefbaarheid, bereikbaarheid en veiligheid in onze samenleving. Tegelijkertijd wordt van de burger meer zelfredzaamheid en participatie verwacht. Dit alles met het doel om de sociale voorzieningen en welvaart in stand te kunnen houden. Een samenleving waarin burgers ook elkaar kunnen helpen, vraagt om een faciliterende overheid en ICT-systemen die volledig op dit samenspel ingesteld zijn. De bestaande systemen moeten daarvoor flexibeler worden ingericht met gebruiksvriendelijke interfaces die intuïtief te bedienen zijn. Ordina kan helpen om overheid en burger op deze manier met elkaar te verbinden.



Case Koninklijke Marine

Door de bril van de expert



Hoe stellen we onze monteurs in staat om alle technische systemen te kunnen onderhouden aan boord? Kan technologie daarbij helpen? Met die laatste vraag klopte de Koninklijke Marine dit jaar aan bij Ordina. Het antwoord was ja! Dankzij augmented reality.

HoloLens

De monteurs zetten hun Microsoft HoloLens op, bekijken een scheepsmotor door die slimme bril en krijgen vervolgens de instructies – wat te doen in welke volgorde – vanzelf op hun netvlies geprojecteerd. Zo bekijken de monteurs hun motor als het ware door de bril van de expert. Ze maken daarbij minder fouten, werken sneller, geconcentreerder en

veiliger en houden beide handen vrij voor het sleutelen. Geblader door instructieboekjes is met de Microsoft HoloLens voltooid verleden tijd. Deze veelbelovende procesinnovatie is binnen vijf weken ontwikkeld door een team waarin experts van Ordina nauw samenwerkten met praktijkspecialisten van de Koninklijke Marine.

Werkend prototype

Innovatieconsultant Jasper Jochem van Ordina SMART Technologies was nauw betrokken bij het project. Jasper: “Wij waren ervan overtuigd dat het technologisch moest kunnen. Dit was alleen nooit eerder vertoond. Het idee hebben we nu met de marine vertaald naar een werkend prototype waar we ook de eerste ervaringen mee hebben opgedaan. Die zijn positief.” Opdrachtgever Michel Caspers van de Koninklijke Marine is het met hem eens: “Wij zijn dit experiment bewust aangegaan. Het hoefde geen kant-en-klaar product op te leveren. Wij wilden wel weten of deze innovatie toepasbaar is in de militaire context. Dat is goed gelukt. En de samenwerking met Ordina is ons uitstekend bevallen. Wij hebben dit samen opgeleverd, voelden ons eerder collega dan klant en dat zegt alles.” ■

Digitaliseren via twee kloksnelheden

De doelstellingen van de overheid op het gebied van digitale dienstverlening zijn benoemd in de digitale agenda. Hierin is de ambitie uitgesproken dat burgers en bedrijven hun overheidszaken zoveel mogelijk digitaal kunnen afhandelen. Ordina gelooft in een verantwoorde digitalisering, waarbij de aanpak van de inrichting van ICT-systemen om twee kloksnelheden vraagt. Digitalisering waar het kan en menselijk contact waar nodig. Maar ook: de robuustheid van bestaande systemen waarborgen en tegelijkertijd een verantwoorde slag maken naar de adoptie van nieuwe technologieën.



Dennis Struyk, marktdirecteur Public:

‘De Nederlandse overheid heeft veel te winnen door in de hoogste versnelling vergaand te digitaliseren. Ordina wil die partner zijn om dit te realiseren, waarbij ICT voor mensen centraal staat.’

High performance teams

Ordina beschikt over de expertise om te helpen bij deze digitalisering. Wij kunnen overheidsinstellingen ondersteunen met het realiseren van digitale ambities op landelijk, regionaal en lokaal niveau. Vanuit multidisciplinaire High performance teams die in korte tijd tot de relevante vernieuwingen komen. Of het nu gaat om de ontwikkeling en het beheer van apps, de realisatie van digitale werkplekken, veilige datastromen, privacy en security of om andere ICT-zaken die burgers, bedrijven en overheidsinstellingen met elkaar verbinden: wij zorgen ervoor dat burgers en het bedrijfsleven via apps en andere toepassingen probleemloos met de overheid kunnen communiceren.

Intensiveren en stroomlijnen

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



FINANCIËLE DIENSTVERLENING

Technologische innovatie biedt de financiële sector kansen

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

Nieuwe mogelijkheden

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

Goedkoper, flexibeler en relevanter

Voor financiële instellingen is het een uitdaging om aan deze verwachtingen te voldoen. Ze moeten over de juiste informatie beschikken om hun klanten zo persoonlijk mogelijk te kunnen bedienen en maatwerkproposities te

kunnen doen. Dat vereist geschikte data uit de daartoe geëigende informatiebronnen. Via de toepassing van bigdata- en artificial intelligencetechnieken kunnen deze data (met toestemming van de klant) snel en automatisch worden ontsloten. Een volgende stap vooruit is de dienstverlening zelf te vernieuwen, gebruikmakend van (hybride) cloudoplossingen en innovaties als block-chain, de techniek achter de bitcoin. Al deze ontwikkelingen bieden financiële instellingen kansen om hun processen goedkoper, flexibeler en relevanter te maken voor de klant.

Veilig en robuust

Banken en verzekeraars zijn zich ervan bewust dat de digitale transformatie impact gaat hebben op hun bedrijfsmodellen en strategieën, maar ook dat deze kansen biedt. Ordina ondersteunt banken en verzekeraars die deze digitale transitie doormaken. We realiseren ons dat de instellingen aan steeds meer verplichtingen moeten voldoen, waardoor hun speelruimte in veel opzichten wordt beperkt. Ze moeten compliant zijn met strenge wet- en regelgeving, ze moeten aandacht besteden aan de veiligheid en een solide (risico)beheer. De bestaande IT-infrastructuur moet veilig en robuust zijn en een soepele werking van het betalingsverkeer garanderen. Terwijl veiligheid en robuustheid vooropstaan, moet de sector een verantwoord omslag maken naar de adoptie van nieuwe





Eric Euwes, marktdirecteur Finance:

**‘Door de ‘open architectuur’
die steeds meer financiële
dienstverleners omarmen,
ontstaan kansen voor
nieuwe toetreders en nieuwe
businessmodellen.’**

technologieën en IT-systemen die een antwoord geven op vragen van nu. Deze spagaat vraagt een enorme inspanning van gevestigde instellingen in de sector. Enerzijds is het volle vaart vooruit: inspelen op het veranderende speelveld door de bedrijfsvoering wendbaarder te maken en te snijden in de kosten en de personele organisatie. Ook zien we dat banken zelf willen beschikken over IT-kennis en ertoe overgaan om IT-specialisten te insourcen. Anderzijds leidt de ballast uit het verleden tot nogal wat operationele uitdagingen bij het inpassen van innovatie in de bestaande systemen.

Kansen

Niets doen is echter geen optie. De digitale transitie biedt volop kansen om de klanten beter en persoonlijker te bedienen en de dienstverlening zo te vernieuwen, dat die past bij deze tijd. Op zichzelf biedt de technologie ook weer nieuwe mogelijkheden om de veiligheid en degelijkheid van de bestaande systemen te verbeteren en dat

alles tegen aanzienlijk lagere kosten. De motor achter al deze innovaties is geavanceerde ICT in combinatie met fundamenteel nieuw denken.

Verbinden

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

Case ABN AMRO

Hypotheekadministratie miljoenen goedkoper



Ordina heeft in 2017 voor ABN AMRO een omvangrijke klus geklaard die substantieel bijdraagt aan een besparing van miljoenen op jaarbasis voor de bank. In drie jaar tijd zijn vele honderdduizenden hypotheekdossiers van meerdere merken overgebracht naar één nieuw systeem. “Die verhuizing moest heel zorgvuldig gebeuren”, legt Margreet Rijken uit. Ze is directeur van Ordina Data & Finance Solutions (ODFS), waarin diverse experts samenwerken.

Die combinatie van experts blijkt een gouden greep. Rijken: “Doordat de dataspecialisten van ODS hun expertise delen met de IT-financials van OFS komen dwarsverbanden bij onze klanten in het vizier. Zo kunnen we diepgravende en complexe projecten zoals dit bij ABN AMRO feilloos, op tijd en binnen budget afronden.”

Complex was het zeker. Het nieuwe systeem omvat alle hypotheek van ABN AMRO en dochter Florius. En alles is gedigitaliseerd, zodat het proces van het aanvragen, verstrekken en beheren van een hypotheek snel, eenvoudig en kostenefficiënt kan verlopen.

Han Bosz, lead product owner hypotheek bij ABN AMRO, heeft het project niet onderschat: “Ik weet hoe complex dit soort operaties zijn. In de dossiers zit een historie van tientallen jaren versholten en het gaat om tal van regelingen die vaak door de tijd heen veranderd zijn. Ik vond deze conversies dus erg ambitieus. Maar ik ben uitermate tevreden over hoe het is gegaan. In dit traject heb ik Ordina leren kennen als een fijne partij om mee samen te werken. Ze zijn flexibel en pragmatisch en kunnen altijd snel schakelen.”

In feite ging het hier om twee operaties: het verhuizen van alle hypotheekdata naar het nieuwe systeem (de datamigratie) en het netjes opbergen van alle data die daar niet in passen, maar die je op een of andere manier wel toegankelijk wilt houden (het historische-databasebeheer). Rijken: “Vroeger werden die data nog weleens op een schijfje gezet en in een kast gegoooid, maar die tijd is voorgoed voorbij. De algemene verordening gegevensbescherming (AVG) die in mei 2018 van kracht wordt, verbiedt dat ook. Klanten zijn zich ook steeds meer bewust van hun rechten over opgeslagen persoonsgegevens. Bedrijven moeten op verzoek van klanten kunnen laten zien welke data ze van hen bewaren en zijn verplicht om de opgeslagen data op te schonen als de bewaartermijnen in het kader van de zorgplicht zijn verlopen.” Ordina heeft dit voor ABN AMRO gewaarborgd. Alle veilig opgeslagen historische data zijn eenvoudig toegankelijk voor de medewerkers van ABN AMRO, zodat ze vragen van hun klanten direct kunnen beantwoorden.

Nu de migratie voltooid is, blijft Ordina zeker nog betrokken bij het historische-databasebeheer van de bank. Wat Bosz betreft blijft het daar niet bij: “Ordina heeft onder meer innovatieve bronontsluitingstechnieken. Met een instrument als ‘Lckr’ kan bijvoorbeeld een boel papierwerk rond taxaties en loonopgaven worden bespaard. Dit zijn interessante ontwikkelingen die ik goed wil blijven volgen, ook met wat Ordina hierin te bieden heeft. Deze samenwerking smaakt naar meer.” ■

Markten

INDUSTRIE

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

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

Internet als vitale levensader

De digitale revolutie is in volle gang. De exponentiële snelheid waarmee nieuwe technologische mogelijkheden zich aandienen, is voor gevestigde bedrijven vaak lastig om bij te houden. Denk alleen al aan smart logistics, robottechnologie, 3D-printing, big data, slimme wegen en havens, zelfrijdende vervoermiddelen en de koppeling van devices via het internet of things. Consumenten hebben via hun smartphone een wereld vol mogelijkheden binnen handbereik, die vaak 24 uur per dag beschikbaar zijn. Terecht stemmen zij hun verwachtingen hierop af. Het internet is nu een vitale levensader. Nieuwe toetreders spelen daar behendig op in.

Organisaties die in deze snel bewegende markt hun voorsprong vergroten, maken serieus werk van klant-

intimiteit, werken nauw samen met alle relevante partners in een alomvattend ecosysteem en stemmen hun businessmodel daarop af.

Loyaliteit vergroten

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

Samenwerken in het ecosysteem

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



Eric Slobben, marktdirecteur Industrie:
‘Voor industriële bedrijven is behoud en groei van hun voorsprong cruciaal. Ordina is partner met het toepassen van innovatieve technologie in de bestaande en nieuwe vormen van bedrijfsvoering.’

Case ProRail

Alle spoorverzakkingen in beeld met satellietdata



Ordina kan ProRail een sluitend systeem beloven waarmee alle spoorverzakkingen in beeld komen. Dat blijkt uit een proof of concept (PoC) die Ordina samen met SAP en de TU Delft binnen 4,5 dag heeft ontwikkeld. Voor deze PoC is een opvallend innovatielaboratorium gebruikt: de Run Live Truck van SAP. Deze vrachtauto stond een week lang voor het hoofdkantoor van ProRail. Hilco Broens, innovation principal bij Ordina, was een van de teamleden.

“Spoorverzakkingen wil je voor alles voorkomen, helemaal op het Nederlandse spoornet, dat een van de drukste ter wereld is. Daarom houdt ProRail het spoor met meettreinen zorgvuldig in de gaten. Maar die treinen zijn kostbaar, kunnen niet overal tegelijk zijn en worden het

meest ingezet op zwaar belaste trajecten”, verklaart Broens. “Daardoor heeft ProRail geen actueel beeld van naar schatting een kwart van de 7.000 kilometer aan spoor in Nederland.”

De PoC laat zien dat het mogelijk is om alle spoorverzakkingen in Nederland tegelijk in beeld te krijgen. Daartoe worden foto’s van het aardoppervlak, afkomstig van diverse satellieten van zowel ESA als Airbus, verwerkt tot meetpunten. Die worden in het SAP Cloud Platform via HANA-in-memorytechnologie razendsnel geanalyseerd. Alle plekken waar de bodem een verzakkingspatroon vertoont, worden vervolgens via een ArcGIS-server op een kaart geprojecteerd. Op basis daarvan wordt het type verzakking bepaald. Door dat weer te vergelijken met de 3D-data van ProRail wordt direct duidelijk of er ook daadwerkelijk spoorinfrastructuur verzakt is. “Met die wetenschap kunnen onderhoudsmonteurs in de toekomst gericht op pad”, voorspelt Broens. Maar voordat het zover is, moeten nog enkele vervolgstappen worden gezet. “ProRail wil samen met datawetenschappers van de TU Delft de satellietdata verder verrijken, ook om de nauwkeurigheid te verfijnen: van op de centimeter zoals nu naar op de millimeter.”

Maar de proef is zeker geslaagd, vindt Broens, en in veel opzichten: “Door de truck kregen we natuurlijk de nodige media-aandacht, maar belangrijker is wat we in korte tijd gedaan kregen. Zo weten we nu hoe we verschillende data slim kunnen combineren tot één helder beeld en hoe we een complexe database effectief kunnen inzetten. Daarbij hebben we in alle fasen de gebruiker centraal gezet.” ■

Aangepast businessmodel

Bedrijven die hier op een soepele manier gebruik van maken en zich omtrent in een intelligente data-gedreven organisatie zetten de bestaande markt-verhoudingen op hun kop. Niet voor niets zijn veel ondernemingen bezig om ‘zichzelf opnieuw uit te vinden’. Ze integreren ICT-oplossingen, waardoor ze voorop blijven lopen en relevant zijn. Organisaties die hun businessmodel hierop aanpassen en zichzelf daarmee opnieuw op de kaart zetten, vergroten hun bestaanszekerheid. Voor de industriële sector blijft het van belang om zo productief mogelijk om te gaan met de kostbare assets. Dat betekent de kapitaalintensieve infrastructuur efficiënt benutten en de logistieke en bedrijfsprocessen met behulp van de nieuwste technologie optimaliseren en aansluiten op de wereld van morgen.

Verrassende allianties

Het digitale tijdperk biedt de Nederlandse industrie-sector nieuwe kansen om zowel de productiviteit te vergroten als nieuwe markten aan te boren en verrassende allianties te sluiten. Dankzij ICT-innovaties komen nieuwe businessmodellen, intensievere klantcontacten en een duurzame bedrijfsvoering in beeld. Dat vraagt volgens Ordina om duidelijke keuzes: voor een centrale aansturing van ICT-projecten, voor agile werkmethoden en voor multidisciplinaire High performance teams die organisaties klaarstomen voor de lange termijn.

Case NS

Zelfstandig op pad met het nieuwe NS PAS-systeem



NS wil het proces rond de persoonlijke assistentie op stations voor klanten met een beperking verbeteren. De dienstverlening moet eenvoudiger worden, zowel voor de vervoerder als voor de reiziger. Reizigers met een beperking worden vanaf april 2018 geholpen door het NS PAS-systeem. Dit is een backend-applicatie waarmee zij hun reis, indien gewenst, helemaal zelf kunnen plannen en overzien en zo nodig begeleiding kunnen inroepen. Ook NS-medewerkers gaan met dit systeem werken voor het boeken, uitvoeren en registreren van de assistentieverlening. Ordina heeft NS bij de ontwikkeling van deze applicatie ondersteund. Hans van Heukelum was hier als contracteigenaar verantwoordelijk voor.

Van Heukelum: “Reizigers met een beperking moeten zoveel mogelijk zelfstandig met de trein op pad kunnen. Daarvoor krijgen ze de nodige ondersteuning van NS. Onderdeel van de dienstverlening is dat deze reizigers op ruim honderd stations persoonlijke assistentie kunnen aanvragen. Dat kan tot een uur voor vertrek. De aanvraag gaat per telefoon of via de website en zet achter de schermen een reeks processen in gang en verschillende mensen aan het werk. Het gaat om de nodige administratie, telefoontjes, opdrachten en controle-handelingen, met maar één doel: de reiziger soepel de trein in te begeleiden en op het station van aankomst vanuit de trein weer verder op weg te helpen. Uiteraard wil je dit hele proces ook goed in de gaten kunnen houden.”

Met de nieuwe NS PAS gaat dit als het ware volautomatisch. Van Heukelum: “De app ‘praat’ met veel verschillende IT-systemen. Zo worden bijvoorbeeld de standaardoverstaptijden in de NS Reisplanner automatisch aangepast wanneer reizigers met een rolstoel moeten overstappen en daardoor meer tijd nodig hebben. Servicemedewerkers en treinpersoneel, maar ook andere uitvoerders namens NS, zoals taxibedrijven, krijgen automatisch bericht wanneer een reiziger met een beperking zich heeft aangemeld.” Voor de ontwikkeling maakte Ordina gebruik van het Microsoft Azure-platform. Die programmatuur heeft voor software-architect Henk Boelman geen geheimen. Toch beschouwt hij het project NS PAS als een monsterklus: “Dit is een van de eerste, echt grote

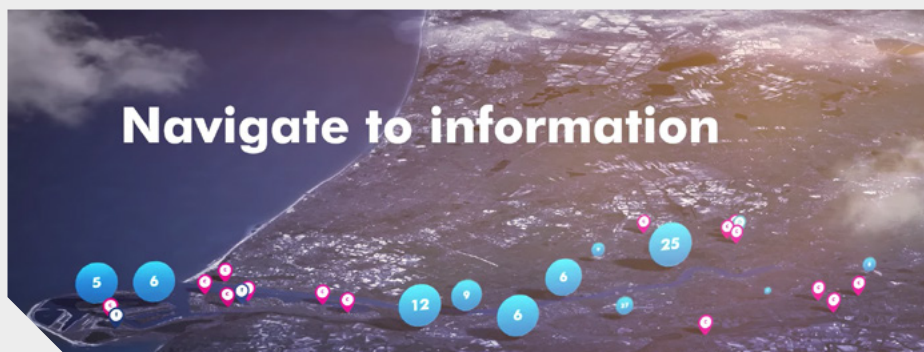
projecten in Nederland die volledig op het Azure-platform draaien. Daarom hebben we om te beginnen veel aandacht besteed aan de informatieanalyse. Gedurende de rit werkten we in nauwe samenspraak met de opdrachtgever op een flexibele manier, volgens de agile en scrummethode. Elke twee tot vier weken was er een oplevering, die ons soms opnieuw aan het denken zette.”

Maar het resultaat mag er zijn. De demo van de app is succesvol getest. Hij wordt in de periode tot april nog benut voor kleine verbeteringen en verfraaiingen. Ook wordt nog tijd besteed aan het opleiden van de NS-medewerkers. Het moment van de waarheid volgt vanaf april. Boelman: “Alles is erop gericht dat de betrokken reizigers er soepel mee overweg kunnen. Daarmee moet ook het aantal telefoontjes naar de servicedesk fors afnemen.”

Ook de opdrachtgever verwacht er veel van. Marthe Vlaskamp, programmamanager Toegankelijkheid van NS: “Het NS PAS-systeem is echt wat nieuws, een betrouwbaar en flexibel reissysteem, volledig afgestemd op reizigers met een beperking. De weg erheen was geen gemakkelijke; we hebben de complexiteit ervan met elkaar best wel onderschat. Maar zonder wrijving geen glans: uiteindelijk ben ik er trots op dat wij dit onze klanten gaan aanbieden.” ■

Case Havenbedrijf Rotterdam

Koers op voorsprong met Navigate



Eén miljoen scheepsbewegingen per jaar. Twaalf miljoen containers per jaar. En ruim 180.000 banen. In een haven die wel veertig kilometer lang is. Dat is het werkveld van Havenbedrijf Rotterdam.

Thea de Vries, manager Marketing Communications bij Havenbedrijf Rotterdam, vertelt dat megatrends als de energietransitie en digitale transformatie de havenwereld op dit moment op z'n kop zetten. Scheepvaart moet milieuvriendelijker worden. Alibaba gaat ineens in zee met Maersk. En technologieën als block-chain kloppen op de deur. Welke rol pak je als havenbedrijf in die 'nieuwe wereld'?

Havenbedrijf Rotterdam zet in op het verhogen van de transparantie in scheeps- en containerstromen. Met een soort Google

Maps voor de haven, dat ze samen met Clockwork en Ordina ontwikkelden: Navigate.

Dit platform geeft een compleet overzicht van de efficiëntste deepsea-, shortsea-, spoor- en binnenvaartroutes via Rotterdam. Ook de transittijd en de logistieke dienstverleners waarmee kan worden samengewerkt zijn hiermee inzichtelijk gemaakt. Bovendien toont de 'empty depot planner' waar lege containers kunnen worden achtergelaten of opgehaald.

Kortom: met digitaal accelereren, intelligente en datagedreven beslissingen nemen en vooral veel teamwork in een ecosysteem met complementaire partners stijgt Havenbedrijf Rotterdam boven concurrerende havens uit. ■



Markten

ZORG**Zorgkwaliteit verhogen door slim samenspel tussen mensen, technologie en zorg**

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

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

Betere zorgkwaliteit tegen lagere kosten

ICT biedt kansen om de situatie om te draaien: om de zorgkwaliteit te verhogen tegen lagere kosten. De manier waarop ICT wordt ingezet vraagt echter om bezinning. Ordina gelooft dat de zorgsector het meeste resultaat bereikt als de patiënt centraal wordt gesteld in de ICT-strategieën en de zorgprofessionals optimaal worden ondersteund. Zij weten immers als geen ander hoe ze de beste zorg kunnen ontvangen en leveren. Door hen altijd en overal toegang te geven tot slimme ICT-oplossingen – als stromend water uit de kraan – creëren we een



Michel Lohr, sales director Zorg:

‘Ordina ontlast zorgorganisaties op het gebied van ICT, zodat ze zich volledig kunnen richten op hun primaire proces, strategie en innovatie.’

situatie waarin zorgprofessionals naar eigen inzicht én effectiever kunnen werken. Of het nu gaat om artsen, verplegers, thuiszorgmedewerkers of andere professionals.

Zorgprofessionals ontzorgen

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

Transitie vergt integrale aanpak

Een integrale aanpak is in onze ogen essentieel. Niet meer vanuit verschillende silo's in oplossingen denken, maar zorgen dat alle ICT in een zorginstelling harmonieus samenwerkt: dat is doorslaggevend in het ondersteunen van zorgprofessionals en hun patiënten of cliënten. Hiervoor is een betrouwbare, robuuste IT-infrastructuur nodig. Een infrastructuur die ervoor zorgt dat er in lijn met wet- en regelgeving wordt gewerkt, die garandeert dat kritische systemen en applicaties blijven draaien én die nieuwe technologieën kan adopteren. Ordina zorgt ervoor dat een zorginstelling niet vastloopt in de reis naar morgen, maar maximaal wordt ondersteund bij de inzet van technologische innovaties. Van experimenteren met proof of concepts en het integreren van nieuwe technologieën in zorgprocessen tot het 24/7 beheren van het applicatielandschap. Samen realiseren we de zorg van morgen.



Zorg in België

De spelers in de Belgische zorgmarkt kennen een aantal van dezelfde kenmerken en uitdagingen als hun collega's in de Nederlandse markt. Zo is een betere kwaliteit leveren tegen lagere kosten ook een centraal thema voor alle spelers in de Belgische zorgketen. Toch ziet het Belgische zorglandschap er enigszins anders uit dan in Nederland. België heeft een stevige reputatie op het vlak van onderzoek, ontwikkeling, productie en logistiek van medicatie en dat vertaalt zich in een sterke aanwezigheid van zeer grote farmaceutische en biotechnologische (farmabiotech) bedrijven.

Ordina België en Luxemburg is actief in alle cruciale onderdelen van de farmabiotech keten. Het meest bekend in de zorg zijn de gespecialiseerde compliance-diensten die Ordina aanbiedt om onze klanten in lijn te houden met de zeer specifieke regulering die geldt voor activiteiten en IT-systemen die te maken hebben met onderzoek, productie en logistiek van medicatie. Ordina ondersteunt op verzoek van haar internationale klanten het compliance-aspect voor vele internationale projecten, van de Verenigde Staten via Europa tot in Azië.

Ordina dekt niet alleen de compliance-behoefte af van internationale klanten, ze doet dat ook meer en meer voor een sterk groeiende middensegment van Belgische farma- en biotechbedrijven.

Alhoewel uitermate belangrijk, is compliance niet de enige behoefte die Ordina afdekt in de Belgische zorgmarkt. Zo helpt Ordina farmaceutische bedrijven met hun complexe financiële rapportage in verschillende landen en continenten. Daarnaast ondersteunt Ordina farmaceutische bedrijven om hun productie en supply chain te optimaliseren door data om te zetten in informatie, en vervolgens informatie om te zetten in hanteerbare en pragmatische adviezen.

De farmabiotech wereld, alhoewel traditioneel van aard, is sterk aan verandering onderhevig, gedreven door nieuwe technologische behoeftes. Ordina ondersteunt de digitale acceleratie van farmabiotech bedrijven door hen te adviseren over bijvoorbeeld de mogelijkheden van mobile health apps. Tegelijk maakt Ordina ze bewust van de mogelijke veiligheidsrisico's die nieuwe technologieën met zich meebrengen.

Case zorginstelling 's Heeren Loo

Virtueel oefenen met sociale weerbaarheid



Zorginstelling 's Heeren Loo helpt mensen met een verstandelijke beperking om zelf keuzes te maken en zich zelfstandig te bewegen in het maatschappelijk verkeer. Voor jezelf opkomen is voor veel burgers een uitdaging, maar mensen met een licht verstandelijke beperking hebben hier extra moeite mee. Ze komen ongewild in lastige en soms zelfs gevaarlijke situaties terecht, met alle gevolgen van dien. Daarom coachen de medewerkers van 's Heeren Loo hun cliënten in sociale weerbaarheid. De oefeningen vinden meestal plaats in een gymzaal, waarbij de behandelaar als acteur verschillende rollen speelt en de cliënt daarop leert reageren. Maar dit rollenspel kent zijn beperkingen. Medewerkers zijn nu eenmaal geen beroepsacteurs en ook de situatie wordt ervaren als kunstmatig. Daarom ging 's Heeren Loo op zoek naar een realistische simulatieomgeving en vond de oplossing bij Ordina SMART Technologies.

Virtuele stadswijk

Ordina creëerde in samenwerking met een team van specialisten van 's Heeren Loo een virtual reality-omgeving. De cliënt loopt door een virtuele stadswijk en ontmoet de coach daar in verschillende rollen en gedaanten. Om dit te bewerkstelligen draagt zowel de therapeut als de cliënt een HTC Vive-virtual realitybril. Hierdoor zien ze de virtuele stadswijk en een avatar die de ander representeert. Via bewegingscontrollers kunnen cliënt en coach hun avatar met het lichaam besturen. Hierdoor ontstaat het gevoel dat ze het zelf zijn, wat belangrijk is voor de beleving van de simulatie.

Uniek in de wereld

“Die ‘full motion body tracker’ gebruiken ze ook wel in de filmindustrie, maar de combinatie van deze technieken voor de zorg is uniek in de wereld”, zegt Jasper Jochem van Ordina. “Je kunt in deze simulatie met elkaar praten en je in een realistisch voelende situatie bewegen. Het is nog maar een proef, maar de resultaten zijn veelbelovend.”

Suzanne Verheijden, programmamanager Innovatie 's Heeren Loo: “Het was geweldig om te zien hoe de wensen van de behandelaars omgezet werden in technische en innovatieve oplossingen. Het goede teamwork heeft geleid tot een prachtig resultaat voor onze cliënten.” ■



Peter & de werkplekoplossing met de mens centraal

Peter Wuytack, Practice manager datacenter cloud & storage bij Ordina:

'Alle medewerkers aan boord krijgen, dát gaat me nooit vervelen.'

Werkplekoplossingen in de cloud

Moderne organisaties kunnen niet meer zonder complexe, bedrijfskritische applicaties. Met behulp van bijvoorbeeld een werkplatform kunnen medewerkers 24/7 werken, of ze nu achter hun bureau zitten of on the road zijn. Dat hebben ze mede te danken aan collega's zoals Peter Wuytack, architect van onder andere een nieuwe werkplekoplossing voor staalreus Arcelor Mittal. 'Een uitdagende klus. Zoveel medewerkers, zoveel wensen. Iedere organisatie wil het toch weer net iets anders. Maar onder de streep is de basisbehoefte hetzelfde: iedereen moet zijn werk goed kunnen doen. Het is mooi om daar een bijdrage aan te kunnen leveren. Daarbij haal ik steeds meer plezier uit het mensenwerk. De transitie naar een nieuwe werkplekoplossing vraagt natuurlijk het nodige van medewerkers. Niet alleen op ICT-gebied. Alle medewerkers aan boord krijgen, dát gaat me nooit vervelen.'



Business platforms



ORDINA INNOVATIEDAGEN 2017

‘High performance teams mobiliseren innovatiekracht’

Innovatie is belangrijk, maar resultaten bereik je pas door de kracht van High performance teams in te zetten voor het mobiliseren van je innovatiekracht. Dat werd duidelijk op de Open Innovatiedagen van Ordina, medio oktober in Nieuwegein. Ruim zeshonderd bezoekers lieten zich inspireren door wervelende presentaties en demonstraties van technologische oplossingen.

CEO Jo Maes van Ordina opende de editie van 2017 en benadrukte meteen het unieke karakter: “Hier zie je dat wij ons vooral partner voelen van onze klanten, geen leverancier. Wij hebben bij onze klanten proeftuinen ingericht en hackathons benut. Maar dit speelkwartier is nu over. Wij gaan nu van innovatie naar executie”, aldus de topman. Geen gemakkelijke opgave. Vooral gevestigde bedrijven staan voor de spagaat dat de winkel tijdens de verbouwing open moet blijven. Maar Ordina maakt het mogelijk.

Empathie

Arjan Werkhoven, directeur Commercie van Ordina, belichtte daarop de belangrijkste lessen van innovatie. Innovatie gaat altijd over het ontsluiten van toegevoegde waarde en het stimuleren van samenwerking. De succesvolle innovatiestrategie bestaat vooral uit kiezen wat je niet doet. Verder is innovatie vooral doen: initiatief tonen, anticiperen, in alle openheid, zo wendbaar en betrokken mogelijk. “De nieuwe IT-skill is empathie”, zo

hield Werkhoven zijn gehoor voor. “Laten we elkaar uitdagen om hiermee out of the box te gaan en praktische innovatieve oplossingen te initiëren. Met onze klanten als onze nieuwe collega’s.”

Veerkracht

Poolreizigster en klimaatjournaliste Bernice Notenboom vertelde vervolgens ijzingwekkend spannende verhalen waaruit bleek hoe belangrijk teamwork en passie zijn om een poolexpeditie tot een goed eind te brengen. En niet te vergeten: een grondige voorbereiding, want vergissingen zijn al gauw levensgevaarlijk. Notenboom zweert bij een zo divers mogelijk samengesteld team, waarin alle disciplines en temperamenten vertegenwoordigd zijn. Enkele ‘arctische wijsheden’, zoals loyaliteit, discipline, veerkracht en intelligentie, staan centraal bij het samenstellen van haar team. “Iedereen is anders; we moeten elkaar aanvullen en hetzelfde doel nastreven”, aldus Notenboom. “Eventuele problemen praten we meteen uit. En om te voorkomen dat er klikjes ontstaan, slapen de teamleden elke nacht bij een ander in de tent.”

Slim en zuinig

Thea de Vries, manager Marketing Communications bij Havenbedrijf Rotterdam, legde uit hoe Havenbedrijf Rotterdam op voorsprong blijft dankzij innovaties als het Havenmeester Informatie Systeem (HIS), het Port Community System (PCS) en het platform Navigate, dat samen met Ordina is ontwikkeld. Navigate is zowel een oriëntatie- als een planningstool, die de weg wijst naar de meest efficiënte scheepvaartroutes en havenlogistiek. Maar ook kabelhaspels die via sensoren laten weten waar



ze zich bevinden of een tool die lege depots signaleert zijn voorbeelden van innovatieve toepassingen. Dit alles helpt de Rotterdamse haven in zijn ambitie om de slimste, zuinigste en snelste haven van Europa te zijn.

Break-outsessies

Vanaf twee podia – een zomer- en een winterpodium – werden vervolgens break-outsessies verzorgd. Bezoekers konden er kennismaken met experts op zes deelgebieden. Zo spraken officieren van het Korps Commandotroepen over teamwork tijdens gevaarlijke operaties en de kracht van hun High performance teams op dit vlak. Even later belichtten Ordina-collega's Edwin Burgers, delivery lead High performance teams, en Henk Ledderhof, senior projectmanager, op hetzelfde podium hoe High performance teams snel en effectief klantwaarde kunnen creëren. Zij legden ook uit hoe je de vinger aan de pols kunt houden: welke metriek bij uitstek behulpzaam is wanneer je maximaal wilt leren en presteren.

Smart asset management

Michiel Smits, business developer SMART bij Ordina, nam zijn gehoor mee in de wereld van smart asset management. Hij vertelde wat het combineren van informatie uit sensoren, open databronnen en satellietgegevens kan opleveren. Zo kunnen we nu al bodemdalingen rond het spoor, slijtage aan de wegen en waterdiepten vanuit de lucht inzichtelijk maken, wat leidt tot enorme besparingen op het onderhoud. En intelligente datagedreven organisaties bereiken meer: ze werken efficiënter en slagvaardiger en beschikken over een ideaal instrument om hun klantbeleving te optimaliseren, aldus Smits.

Digitale acceleratie

Aan de hand van de Tommi€-app maakte Martin Koersen, hoofd Strategie bij Clockwork, duidelijk dat je met digitale oplossingen grote maatschappelijke problemen kunt aanpakken. Een mooie vorm van 'digitaal accelereren',

aldus Koersen. Tommi€ – in opdracht van de gemeente Amsterdam ontwikkeld door Clockwork – helpt Amsterdammers in een kwetsbare positie om verstandig om te gaan met financiële middelen. Een andere vorm van digitale acceleratie bereik je met virtual en augmented reality (VR en AR), zo verklaarde Jasper Jochem even later op een ander podium. VR maakt leerprocessen leuker en persoonlijker en daarmee effectiever. De AR-bril voegt kennis en ervaring aan de praktijk toe, wat weer prestatieverhogend werkt, zeker voor monteurs en stationsmanagers.

Security & privacy

Ten slotte legden Saskia Meeuwessen en Michael Voorn, respectievelijk directeur Consulting en principal expert Security & privacy bij Ordina, uit dat het nog niet zo eenvoudig is om in de digitale wereld van vandaag en morgen goed te blijven voldoen aan waarborgen op het gebied van security & privacy. Via het appverkeer zijn

eenvoudig transacties te herleiden op basis waarvan bedrijven hun klanten specifieke aanbiedingen kunnen doen. Maar mag en kan dit wel? Aan de hand van de nieuwe privacywet (GDPR en AVG) die eind mei 2018 ingaat, verkenden beide sprekers met hun gehoor de grenzen en dilemma's.

Spelbederver

“Ik ben vaak de spelbederver. Want ideeën bedenken, is altijd veel leuker dan ze uitvoeren.” Met die woorden beklom Jacques Pijl aan het eind van de dag het podium voor de laatste presentatie aan de voltallige zaal. “Maar juist het monnikenwerk van de uitvoering is het allerbelangrijkste”, stelde Pijl, schrijver van het managementboek van het jaar 2017 ‘Strategie = Executie’ en thought leader op het gebied van strategie-executie.

Succes in zaken draait om de gedisciplineerde uitvoering van de strategie. Veel organisaties blijken uitgerekend dat te verwaarlozen, zo moest Pijl concluderen na een onderzoek waarin hij 75 cases onder de loep nam en 60 bestuurders aan de tand voelde. Pijl destilleerde uit zijn onderzoek 7 succesfactoren. Hij deelde ze met de zaal, zoals deze factor: “Maak duidelijk verschil tussen verbetering, vernieuwing en innovatie, zodat je altijd weet of je met het runnen van de zaak of met werkelijke verandering bezig bent.” En: “Besteed 80% van je tijd, geld, energie en motivatie aan pure executie.” Na afloop kregen alle bezoekers van de Open Innovatiedagen zijn managementboek mee naar huis.



AANDEELHOUDERS



INFORMATIE OVER HET AANDEEL

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

Beursnotering

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

Aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2017 bedraagt circa 93,3 miljoen aandelen. Ultimo 2017 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2017 staat er één prioriteitsaandeel uit. In 2017 zijn geen nieuwe aandelen geëmitteerd. Voor een toelichting op de werking van het prioriteitsaandeel verwijzen we naar pagina 98 in het hoofdstuk ‘Statutaire bepalingen’.

Stemrecht

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

Koersontwikkeling

De koers van het aandeel Ordina is gedurende 2017 met 25,8% gedaald (2016: 97,7% gestegen). De Small Cap Index is met 31,0% gestegen ten opzichte van 31 december 2016. Het volume verhandelde aandelen in 2017 bedroeg gemiddeld 436.999 aandelen per dag (2016: 524.495). De koers van het aandeel Ordina was EUR 1,56 op 31 december 2017 (ultimo 2016: EUR 2,10).

Wet melding zeggenschap

In het kader van de Wet melding zeggenschap in ter beurze genoteerde vennootschappen zijn de volgende

meldingen door de vennootschap ontvangen (stand ultimo 2017):

- Aandeelhoudersbelang 15 tot 20%:
Mont Cervin Sàrl
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 15%:
Teslin Participaties Coöperatief UA,
Lazard Frères Gestion SAS,
Otus Capital Management,
Dimensional Fund Advisors

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

Aandelenbezit bestuurders ultimo 2017

Jo Maes: 51.725 aandelen
Annemieke den Otter: 1.867 aandelen

Aandelenbezit commissarissen ultimo 2017

Johan van der Werf: 100.000 aandelen
Jan Niessen: 14.425.967 aandelen (gehouden
middels Mont Cervin Sàrl)
Dirk Anbeek: 35.000 aandelen

AVA

Op 2 mei 2017 vond de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) plaats. Voor een overzicht van de besluiten van deze vergadering verwijzen we naar de notulen op de [website](#) van Ordina.



Dividendbeleid

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

Investor Relations

Ordina vindt transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders van groot belang, zodat investeerders zo goed mogelijk in staat worden gesteld om de waarde van het aandeel en de onderneming in te schatten. Door een actieve en open dialoog met aandeelhouders, analisten en banken vergroot Ordina de zichtbaarheid van het aandeel bij institutionele en particuliere beleggers.

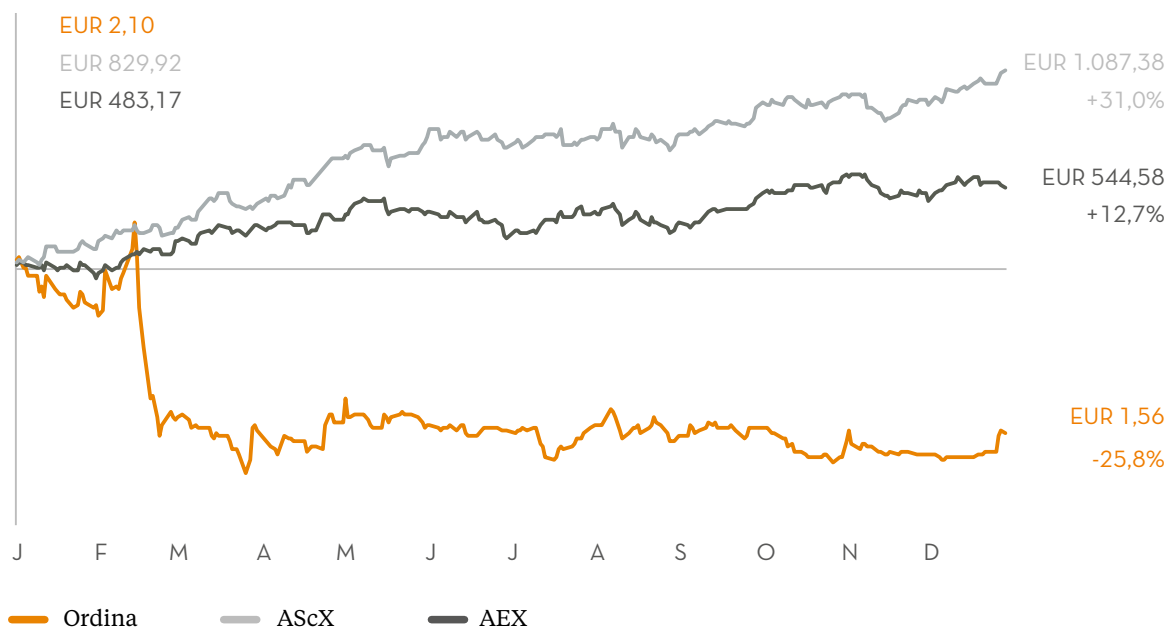
Periodiek worden roadshows georganiseerd in Amsterdam, Londen en Frankfurt.

26 april 2018	Tradingupdate
26 april 2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
2 augustus 2018	Publicatie halfjaarcijfers 2018
1 november 2018	Tradingupdate
14 februari 2019	Publicatie jaarcijfers 2018
4 april 2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

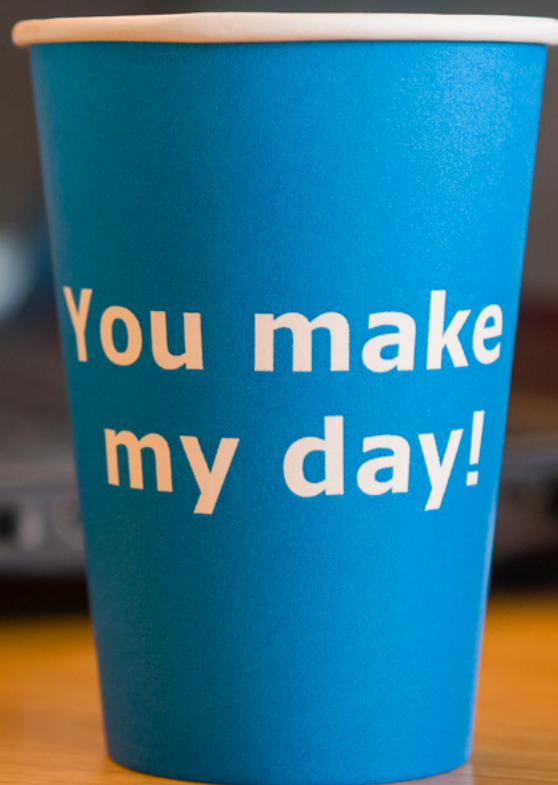
Resultaten per aandeel	2014	2015	2016	2017
<i>In euro's</i>				
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	1,56	1,53	1,58	1,58
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,22	0,03	0,06	0,21
Nettoresultaat	0,01	-0,03	0,05	0,03
Nettoresultaat na verwatering	0,01	-0,03	0,05	0,03

Koersverloop 2017

Verandering in % ten opzichte van 31 december 2016



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



Duurzaam ondernemen is vanzelfsprekend voor Ordina. Het is onderdeel van ons DNA. In 2017 heeft Ordina haar nieuwe Duurzaamheidsbeleidsplan ontwikkeld met de ambities voor de periode 2017-2020. De visie op duurzaamheid is herijkt, op basis van inzichten die we hebben opgedaan in de vorige beleidsperiode (2013-2016) en de jaarlijkse sessie met stakeholders. De nadruk ligt nu op doelen die aansluiten bij de thema's waarop Ordina de meeste maatschappelijke waarde kan creëren en een bijdrage kan leveren aan een duurzame samenleving.

5 thema's

Borging duurzaamheidsbeleid

Het duurzaamheidsbeleid staat prominent op de agenda van Ordina en is geborgd bij de Raad van Bestuur. Vier van de vijf thema's – medewerkers, klanten, samenleving, leveranciers & middelen – kennen in Nederland elk een eigen thema-eigenaar vanuit de business. In België worden deze thema's centraal aangestuurd door één thema-eigenaar. Met elkaar vormen de thema-eigenaren, samen met een lid van de Raad van Bestuur en de corporate secretaris, de stuurgroep Duurzaamheid. Deze stuurgroep neemt zelf de overall verantwoordelijkheid voor het vijfde thema: externe verplichtingen & validatie.

De stuurgroep benoemt projectleiders voor diverse initiatieven en een programmamanager om in Nederland de samenhang tussen de diverse activiteiten te bewaken. De stuurgroep ziet toe op de uitvoering van het beleid en bewaakt de voortgang.



Medewerkers

Medewerkers zijn het kloppend hart en de toekomst van Ordina. Daarom focussen we ons over

deze as op twee zaken: inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid. Oftewel, we zetten ons in om een omgeving te creëren waarin ruimte is voor diversiteit, iedereen het beste uit zichzelf kan halen en fysiek en mentaal gezond blijft.



Klanten

Samen met klanten en leveranciers werken we aan ICT-oplossingen die mensen

écht verder helpen. Duurzame tools die mensen echt verder helpen, goed te beheren zijn en tot stand komen zonder verspilling van middelen of de inzet van mensen. Mede dankzij een agile manier van werken en aandacht voor security en riskmanagement.



Samenleving

Ordina stelt elk jaar drie- tot vijfhonderd uur beschikbaar voor projecten met een speciale

maatschappelijke relevantie. Projecten waarin we vanuit onze expertise van toegevoegde waarde zijn. Sommige projecten ondersteunen we in het partnership met het Oranje Fonds. Andere projecten initiëren we zelf vanuit de Ordina Foundation.



Leveranciers & middelen

Een keten is meer dan de som der delen. Vanuit die gedachte hebben we als Ordina diverse

concrete mvo-speerpunten opgesteld waaraan we met toeleveranciers willen werken, zoals reductie van CO₂-uitstoot en efficiënter gebruik van onder meer water, energie en papier.



Externe verplichtingen & validatie

Ordina streeft naar een geïntegreerde vorm van verslag-

legging met de intentie om de mvo-doelstellingen mee te nemen in de rapportage- en controlecyclus. Daarnaast vindt Ordina duurzaam ondernemen belangrijk en streven we in onze bedrijfsvoering naar evenwicht tussen economische, ecologische en sociale belangen. Ordina ambieert voortdurende verbetering van de milieuprestaties en spant zich in om de eigen CO₂-uitstoot zo laag mogelijk te houden. Ook benoemen we onze concrete verplichtingen.

Voor de diverse duurzaamheidsthema's heeft Ordina concrete doelen gedefinieerd. Op pagina 71 is in een oogopslag te zien welke doelen dit zijn en welke resultaten in 2017 gerealiseerd zijn.



WAARDECREATIE

Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt voor Ordina in dat de organisatie zich bij haar activiteiten inspant om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Door ICT slim in te zetten voor de uitdagingen waar we als samenleving voor staan en ICT echt te laten werken voor mensen. Met name door die waardecreatie geeft Ordina invulling aan haar duurzaamheidsambities.

Samen duurzaam innoveren

In de eerste plaats betekent samen duurzaam innoveren dat Ordina in de keten samen met belanghebbenden werkt om een duurzaam en meetbaar verschil te maken in de omgevingen waar Ordina werkt en invloed op heeft. Niet eenmalig, maar structureel. We onderschrijven daarbij de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de sfeer van verantwoordelijkheid nemen en afleggen, transparantie en ethisch gedrag, maar ook in respect voor de belangen van stakeholders, voor wet- en regelgeving, internationale gedragsnormen en mensenrechten.

Bij de invulling van deze principes richt Ordina zich in het bijzonder op de thema's die het meest materieel zijn. Materieel houdt voor Ordina in: de thema's die het belangrijkste zijn voor haar stakeholders én waarop zij de meeste invloed kan uitoefenen. Bij de uitwerking hanteren we de volgende richtlijnen als referentiekader: de CO₂-Prestatieladder, FIRA, het MJA 3-convenant ICT-sector, ISO 26000, de Global Reporting Initiative-richtlijnen, de OESO-richtlijnen, de Corporate Governance Code en de Transparantiebenchmark.

Jaarlijks beoordeelt Ordina of de huidige kaders en richtlijnen aansluiten bij de ontwikkelingen in de markt en de ambitie van Ordina in relatie tot haar stakeholders. Vanuit de ketengedachte werken we samen met klanten, leveranciers, financiers, medewerkers en overige belanghebbenden in de samenleving aan een duurzamere toekomst. Uiteindelijk gaat het erom dat alle betrokken partijen samenwerken aan een veiligere toekomst en samen duurzaam innoveren.

Materialiteitsmatrix

In 2015 heeft Ordina een materialiteitsmatrix opgesteld, die inzicht geeft in het belang van (duurzaamheids)thema's voor de onderneming en stakeholders. Daarmee laten we zien op welke duurzaamheidspunten we de focus leggen, zoals voorgeschreven in de Sustainability Reporting Guidelines 4 van het GRI (Global Reporting Initiative).

De materialiteitsmatrix helpt Ordina om bij haar duurzaamheidsinitiatieven de juiste focus te bepalen. Overigens zijn de meeste aspecten van de matrix voor ons business as usual: we geven er al invulling aan in onze reguliere bedrijfsvoering.

De materialiteitsmatrix en waardeketen van Ordina, plus een toelichting daarop, zijn te vinden op onze website onder het kopje Downloads op de [pagina Duurzaamheid](#).

Bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan eind 2016 is beoordeeld dat de materialiteitsmatrix nog steeds een actuele weergave is van de belangrijkste onderwerpen voor Ordina.

Tanja & de bescherming van persoonsgegevens, juist in noodgevallen

Tanja Boscu, Information security & privacy officer bij Ordina:

‘Mooi om een bijdrage te leveren aan de veiligheid in zo’n vitale omgeving.’

Security en privacy waarborgen is mensenwerk

Security en privacy waarborgen is mensenwerk. Hoe goed een systeem ook is: de mensen die ermee werken, moeten het zélf veilig houden. Tanja Boscu helpt organisaties dat vanzelfsprekend in hun DNA te krijgen. Stapje voor stapje. ‘Bij veel organisaties is veiligheid een ondergeschoven kindje. Zo niet bij de 112-meldkamer in Noord-Nederland, want in zo’n privacygevoelige omgeving is het beschermen van persoonsgegevens van levensbelang. Ik vind het mooi dat ik daar in zo’n vitale omgeving een bijdrage aan kan leveren. Dat de hulpverleners weten wát ze precies moeten doen om security en privacy te waarborgen en aan wet- en regelgeving te voldoen. Niet alleen voor zichzelf, maar natuurlijk ook voor de burgers die met de meldkamer bellen.’



Security & privacy

DOELEN

Vanuit het principe van waardecreatie zijn binnen de thema's medewerkers, klanten, samenleving en leveranciers & middelen concrete doelstellingen geformuleerd vanuit alle daarbij betrokken stakeholdergroepen. Het gaat zowel om jaardoelen als om doelen voor meer dan een jaar. In het kader van het MJA 3-convenant van de ICT-sector Nederland hebben we voor CO₂-reductie een vierjarendoelstelling opgenomen. De overige doelstellingen herijken we jaarlijks en zo nodig stellen we ze opnieuw vast. Inhoudelijke details staan op de websites van Ordina Nederland en Ordina België.

RESULTATEN



Medewerkers

Ordina vindt het belangrijk dat de medewerkerspopulatie evenwichtig is samengesteld. Diversiteit zien wij als een natuurlijk onderdeel van onze bedrijfscultuur en als een succesfactor bij het bereiken van onze strategische doelen. Ordina wil daarvoor een inclusieve organisatie zijn, waar ruimte mag zijn voor verschillen in de brede zin van het woord. Hiervoor streven wij bijvoorbeeld naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, zowel in de totale populatie als in het management. Specifiek voor Young Professionals is een programma ingericht om ze verder op te leiden, zowel in kennis als in vaardigheden. Het programma wordt afgesloten met een certificaat.

Inclusiviteit

Een specifieke groep onder 'inclusiviteit' zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit is een diverse groep met veel mogelijkheden, maar ook een groep die aandacht nodig heeft. Ook de Participatiewet vraagt aandacht voor deze groep mensen. In het kader van *social return* zijn daarnaast verdere afspraken nodig met opdrachtgevers om hier concreet invulling aan te geven. Ordina heeft enkele initiatieven genomen met gespecialiseerde partijen in de markt. Dit heeft in 2017 niet geleid tot daadwerkelijke plaatsingen. Er zijn op dit moment plannen om op kleine schaal, met een duidelijk commitment van de betrokken businessunitmanager, een pilot te starten in 2018.

De mate waarin onze medewerkers ons zien als een inclusieve organisatie is in 2017 gemeten met twee vragen in ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. De vragen of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie, werden voor Nederland en België samen op groepsniveau beoordeeld met respectievelijk een 7,1 en een 6,9 (in 2016: 7,1 en 6,9). In Nederland werden deze twee vragen respectievelijk beoordeeld met een 7,0 en een 6,5 (in 2016: 7,0 en 6,6) en in België met een 7,5 en een 7,7 (in 2016: 7,3 en 7,6). Daarmee is ons doel om hierop een gemiddelde van minimaal een 7 te scoren, in 2017 behaald.

Duurzame inzetbaarheid

Via opleidingen aan de Ordina Academy en vitaliteitsprogramma's werken wij aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Het is voor Ordina van groot belang dat de medewerkers vitaal zijn, maar ook dat ze een goede aansluiting hebben en houden op het gebied van IT-expertise. Door de snelle ontwikkelingen in ICT bestaat het risico dat medewerkers de aansluiting met de gevraagde expertise in de markt verliezen. Daarom hechten we veel waarde aan continue bij- en omscholing van medewerkers, ongeacht leeftijd of duur van het dienstverband. In 2017 hebben we getoetst of er bij Ordina in Nederland verschil is tussen de opleidingsuren voor de verschillende leeftijdscategorieën en of er verschil is in opleidingsuren als we kijken naar

verschillende lengten van het dienstverband. Deze nulmeting heeft geen aanleiding gegeven tot het opstellen van kwantitatieve KPI's om de hoeveelheid opleidingsuren te borgen voor bepaalde groepen. Voor 2018 gaan we daarom naar andere (kwalitatieve) KPI's kijken.

Voor Ordina België is de gemiddelde score van de trainingen en de participatiegraad gemeten. De participatiegraad is gemeten om te borgen dat meer dan 80% van de medewerkers een vorm van opleiding heeft genoten in 2017. Er is een participatiegraad gerealiseerd van 91% over 2017. Daarnaast is gekeken naar de gemiddelde score van de evaluaties van de trainingen om de kwaliteit daarvan te borgen. Hier is een gemiddelde score van een 8,0 gerealiseerd.

Zie voor een uitgebreide beschrijving van ons HRM-beleid, inclusief diversiteit, opleidingen en vitaliteit, de paragraaf 'Onze mensen' in het hoofdstuk Over Ordina op pagina 16 van dit jaarverslag.



Klanten

Klanttevredenheid

Ordina werkt continu aan duurzame oplossingen die mensen en bedrijven echt verder helpen. Oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed te beheren zijn. Het resultaat komt mede tot uitdrukking in de klanttevredenheid, uitgedrukt in de Ordina Promotor Score (OPS). Daarbij streven we naar een score van minimaal 70,0. De OPS over 2017 was in Nederland 65,3 (2016: 72,0) en in België/Luxemburg 54,0 (2016: 81,3). We hebben vastgesteld dat er een verschuiving is opgetreden van het aantal promoters naar passives. Hiervoor zijn verbeterplannen in uitvoering.

Naast de OPS maakt Ordina gebruik van de zogeheten Klanttevredenheidsindex (KTI). Daarmee meten we de algehele tevredenheid van onze klanten en onderzoeken we het imago van Ordina. Ook doen we navraag naar de sterke en zwakke punten van onze dienstverlening, expertise en producten. In 2017 was de KTI in Nederland 7,0 (2016: 6,9). In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,6 (2016: 7,8). Zie voor meer informatie over onze klanttevredenheid ook het hoofdstuk Strategie (zie bladzijde 29).

Dienstverlening met impact

Steeds meer projecten van Ordina komen in nauwe samenwerking met klanten tot stand op een agile manier: via een serie korte sprints, waarbij elke twee tot drie weken deelresultaten worden opgeleverd, zodat altijd tijdig kan worden bijgestuurd.

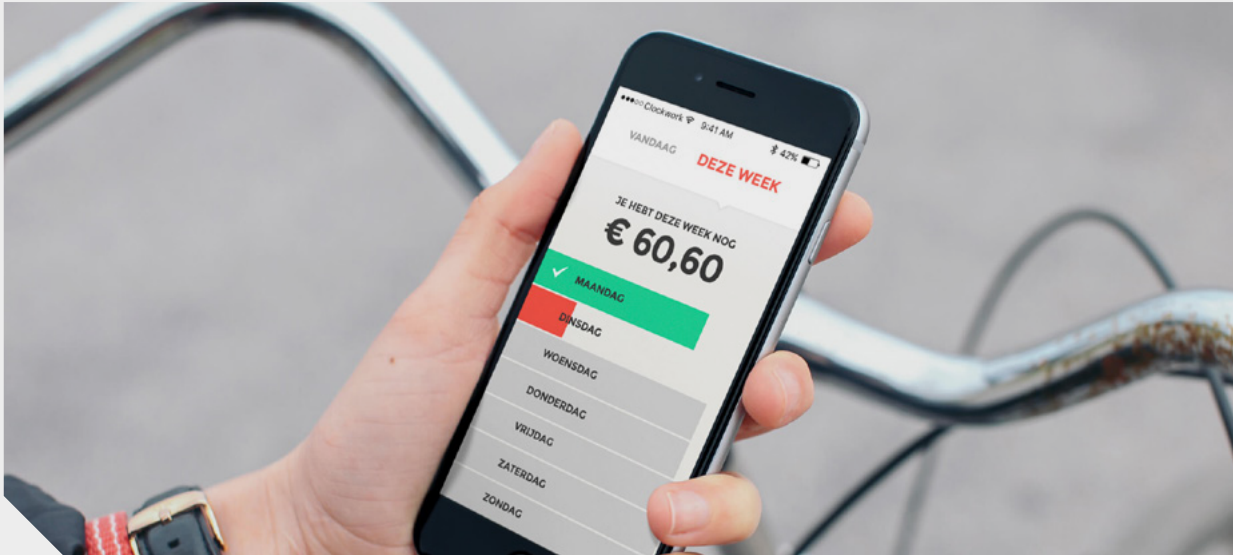
Met haar dienstverlening draagt Ordina direct en indirect bij aan de verduurzaming van de samenleving. Ook onze klanten en leveranciers streven duurzaamheidsdoelen na. Dit betekent dat de gezamenlijke inspanningen op dit vlak effect sorteren over de gehele waardeketen heen. Toonaangevend is het project Navigate, waarmee schepen op weg naar de Rotterdamse haven een enorme energie- en CO₂-besparing kunnen bereiken. Deze besparing overtreft in volume vele malen de besparingen die wij op dit gebied in onze eigen bedrijfsvoering bereiken (zie bladzijde 49). Andere toonaangevende projecten op het gebied van duurzaamheid en sociale betrokkenheid zijn Tommi€ (zie bladzijde 66) en NS PAS (zie bladzijde 48).

Security

Digitale veiligheid is van levensbelang en raakt alle sectoren van de samenleving. Bijna vier op de vijf Nederlandse bedrijven maken zich zorgen over de kwetsbaarheid van de eigen computersystemen. Ordina heeft haar informatiebeveiligingsexpertise gebundeld in gespecialiseerde Security & Risk Management-units in Nederland en België. Daarnaast houden we het basiskennisniveau van onze medewerkers op dit vlak op peil via een verplicht opleidingsprogramma over de volle breedte van ons bedrijf. In een e-learning worden onze medewerkers geschoold op het gebied van security, integriteit en privacy. In Nederland zijn we hiermee gestart in het vierde kwartaal van 2017. In dat jaar hebben 419 medewerkers de opleiding gevolgd. In 2018 start de e-learning ook in België. Doelstelling is dat al onze medewerkers de e-learning volgend jaar hebben afgerond.

Case Tommi€

Tommi€ leert mensen met geld omgaan



In de gemeente Amsterdam hebben meer dan 250.000 mensen geldproblemen. Dat leidt geregeld tot crimineel gedrag en huisuitzettingen. Stel dat die kwetsbare groep mensen verstandiger met hun geld kan omgaan: hoeveel maatschappelijke problemen voorkomen we dan?

Die vraag was aanleiding voor een samenwerking tussen de gemeente Amsterdam en Clockwork. Uit onderzoek blijkt dat kwetsbare groepen met een zeer beperkt inkomen niet altijd de app van de bank gebruiken, omdat ze die te complex vinden. “Die app vertelt mensen ook niet wat een verstandige financiële beslissing is”, zegt Martin Koersen, hoofd Strategie bij Clockwork. “Daarom

zijn we samen de uitdaging aangegaan om een app te ontwikkelen die kwetsbare mensen dagelijks vertelt wat ze kunnen besteden.”

Kennis koppelen

Het vooronderzoek leidde tot acht aannamen. Deze zijn vervolgens door psychologen en neuromarketeers van Clockwork getest bij de doelgroep én bij mensen die werken bij Pantar, de sociale werkvoorziening in Amsterdam. “Wij verdiepen ons bij elk project in de marktsituatie en in de eindgebruikers: in hun leven, zekerheden, angsten en de manier waarop ze met beslissingen omgaan. Als je die twee op de juiste manier

weet te koppelen, kom je tot een app die dicht bij mensen staat, intuïtief werkt en interactie uitlokt bij de doelgroep. Daarmee blijf je relevant in een steeds digitalere wereld. Digitaal accelereren noemen wij dat.”

‘Wij verdiepen ons bij elk project in de marktsituatie en in de eindgebruikers.’

Het juiste uitgavenpatroon

Tommi€ is daar een schoolvoorbeeld van. De app houdt bij wat mensen hebben uitgegeven en geeft feedback op plannen om geld uit te geven in de vorm van gifjes met een knipoog. Belangrijk, want als er vandaag voldoende geld op de rekening staat, is er van alles mogelijk. Maar dit verandert als je weet dat morgen de zorgverzekeringspremie wordt afgeschreven. Koersen: “De app is dus een soort financieel maatje dat mensen helpt om het juiste uitgavenpatroon te vinden.” ■



Samenleving

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

Oranje Fonds

Het Oranje Fonds is het grootste nationale fonds op sociaal gebied. Jaarlijks steunt het fonds ruim zeventuizend sociale initiatieven in Nederland en het Caribisch deel van ons Koninkrijk. Het Oranje Fonds kiest de maatschappelijke organisaties uit waar Ordina veel impact kan maken. Vervolgens vraagt Ordina de medewerkers met de juiste specialistische kennis om hierin tijd te investeren. Veelal gebeurt dat in teamverband. In 2017 zijn er weinig aanvragen binnengekomen en is er geen project uitgevoerd.

Ordina Foundation

Via de Ordina Foundation geeft Ordina de eigen medewerkers de kans om concrete, kortdurende projecten te steunen met hun specifieke expertise

en zo een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Onze medewerkers dragen de ideeën voor deze projecten veelal zelf aan. In 2017 is er één project uitgevoerd. Er zijn ook aanvragen binnengekomen die in 2018 tot projecten zullen leiden.

Ordina heeft het afgelopen jaar Stichting Kinderwoud geholpen om stappen te zetten in haar privacy-volwassenheid. Kinderwoud is werkzaam in kinderopvang en peuterspeelzaalwerk in Friesland en staat voor de combinatie van plezier en ontwikkeling: een kind leert er speels en ongedwongen hoe het zich op latere leeftijd staande kan houden. Ordina heeft een

nulmeting uitgevoerd om te bepalen waar de verwerking van persoonsgegevens binnen Kinderwoud zich op dit moment bevindt ten opzichte van de Europese privacywetgeving, de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), en welke eventuele werkzaamheden nodig zijn om hieraan te gaan voldoen. Het project bij Stichting Kinderwoud is in het vierde kwartaal van 2017 uitgevoerd.

Het aantal uren dat in 2017 totaal is besteed aan maatschappelijke projecten is 68 uur (2016: 456 uur). Hiermee is het doel van 300 tot 500 uur niet behaald.





Leveranciers & middelen

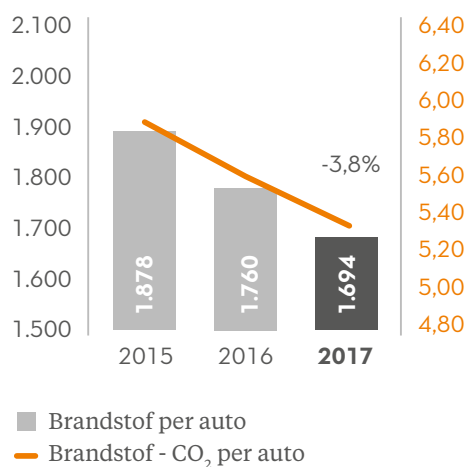
Onder Leveranciers & middelen vallen de eigen bedrijfsprocessen van Ordina. Deze staan uiteraard centraal in het duurzaamheidsbeleid van Ordina. We hebben daarbij specifieke HRM-, energie- & milieudoelen op het oog die we goeddeels op eigen kracht kunnen behalen.

Door de CO₂-uitstoot te verlagen en minder brandstof en energie te gebruiken, verduurzaamt Ordina de bedrijfsvoering. Het doel is om gedurende vier jaar een reductie van twee procent per jaar te bereiken¹. In 2017 is een reductie van de CO₂-uitstoot per fte van 5,7% gerealiseerd. Reductie van CO₂-uitstoot als gevolg van mobiliteit willen we onder meer bereiken door elektrisch vervoer en het stimuleren en faciliteren van openbaar vervoer.

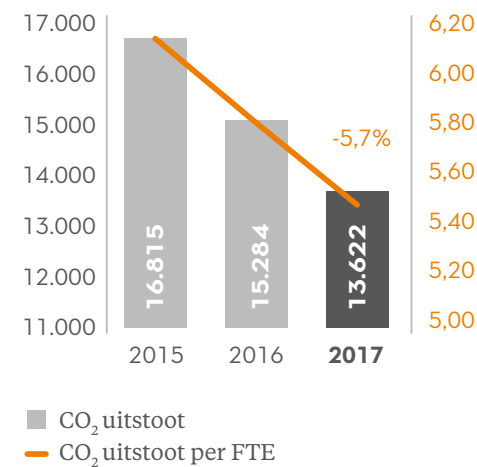
Onze eigen mobiliteit – er zijn circa 2.000 leaseauto's bij Ordina in gebruik – levert verreweg het grootste aandeel (82%) in de uitstoot van brandstof en CO₂. Onze medewerkers zijn veel per auto onderweg. Het verlagen van het brandstofgebruik door onze ambulante medewerkers levert dan ook een belangrijke bijdrage aan de duurzame bedrijfsvoering. In dit licht is het belangrijk om te vermelden dat Ordina een zeer zuinig wagenpark heeft. In 2017 is het brandstofgebruik per auto en de daarmee samenhangende CO₂-uitstoot met 4% verlaagd. De reductie is daarmee tweekeer zo hoog als beoogd. Dat is enerzijds te danken aan een terugloop van het

1) De twee procentnorm spoort met de doelstelling om in 2020 twintig procent minder CO₂ uit te stoten dan in 2010.

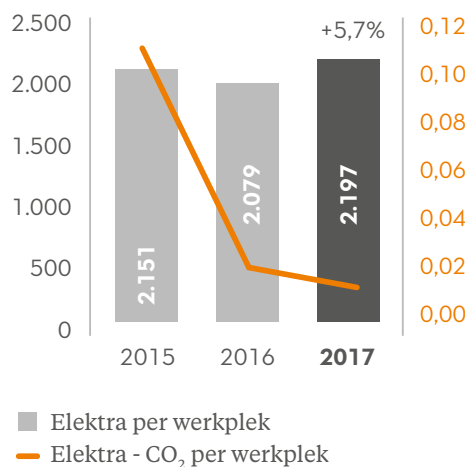
Brandstof en CO₂ uitstoot per auto
In liters/in ton CO₂



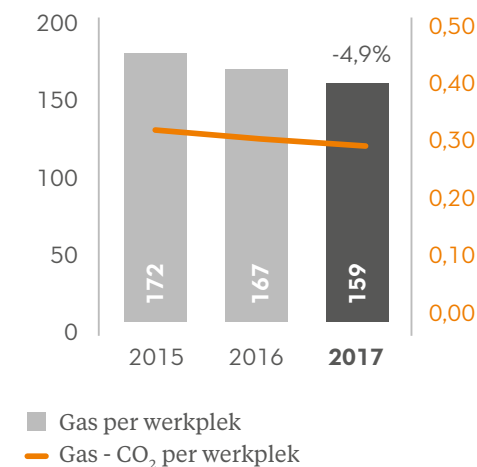
CO₂ uitstoot (in totaal en per FTE)
In ton CO₂



Energieverbruik elektra per werkplek
In kWh/CO₂



Energieverbruik gas per werkplek
In m³/CO₂



Case 100% elektrische rijder

Nooit meer een benzineauto!

gemiddelde aantal kilometers per medewerker per jaar, van 34.000 naar 33.000 km/jaar, vooral vanwege slimmer werken en alternatieve vervoerskeuzes. Anderzijds maken de medewerkers steeds meer gebruik van zuinige en hybride auto's. In 2017 zijn de eerste medewerkers gaan rijden in 100% elektrische auto's. Op het parkeerdek van het hoofdkantoor in Nieuwegein is met het oog daarop het aantal laadpalen uitgebreid en zijn er voorbereidingen getroffen voor de installatie van in totaal twintig laadpalen. Positief is dat de feitelijke actieradius van volledig elektrische auto's elk jaar stijgt (in 2017 naar rond 400 km). Er zijn echter ook enkele risico's die de snelheid van deze ontwikkelingen op het gebied van CO₂-reductie temperen. Zo zorgt de schaarste aan accu's op de wereldmarkt voor steeds langere levertijden van dit soort auto's. Dat kan de komende jaren eventueel een belemmering vormen om massaal over te stappen naar elektrisch vervoer. Ook de aanpassing van de fiscale regels is een risico dat een ongunstig effect op deze ontwikkeling kan hebben.



Sinds 2017 leasen vijf Ordina-medewerkers een auto die volledig op elektriciteit rijdt. Ze zijn er zonder uitzondering positief over, alleen de actieradius is een punt van aandacht.

Information security consultant Raïz Amierali reist sinds november 2017 iedere dag met zijn Volkswagen e-Golf van zijn huis in Den Haag naar zijn werk bij Logius, eveneens in Den Haag. Hij vindt het heerlijk: "Het is altijd stil in de auto, ik heb maar 4% bijtelling – als beginnend consultant is dat plezierig – en ik doe bewust iets goeds voor het milieu. De actieradius is wel even opletten. Je rijdt zorgeloos meer dan honderd kilometer. Kom je daarboven, dan moet je op zoek naar een laadpaal om de auto op te laden. En bij Logius zet ik de auto voor de zekerheid altijd aan een laadpaal in de buurt, op vijf minuten lopen van de ingang. Maar dat hoeft niet. Ik rij even gemakkelijk naar het hoofdkantoor in Nieuwegein." Zelfs voor de vakantie ziet Raïz amper problemen. "Ik ga weinig tot niet met de auto op vakantie. Zou ik wat langer met de auto weg willen, dan kan ik 'm voor die periode altijd nog ruilen met een collega die op brandstof rijdt."

"Bijladen nooit een probleem"

Ook technisch ES-consultant Gerben Jan Dijkman rijdt een e-Golf. Elke dag van zijn woonplaats Groningen naar zijn werk in Leeuwarden. Daar laadt hij zijn auto dan op. Gerben: "In de zomer zou ik het heen en weer rustig redden, zelfs met mijn stevige rijstijl van 130 km/u. Maar in de winter niet, want ook mijn verwarming draait op de accu, die minder presteert bij kou. Bijladen vind ik nooit een probleem. Als ik naar Den Haag ga (240 kilometer), laad ik ter hoogte van Almere op een snellaadstation een klein halfuurtje bij en dan is de accu weer voor 80% geladen. Ik eet dan even een broodje."

Naast de lage bijtelling, was het milieu ook Gerben's voornaamste overweging. "Wij laden bij Ordina groene stroom, maar zelfs als we dat niet zouden doen, dan zou elektriciteit nog altijd gunstiger uitpakken dan brandstof qua CO₂-uitstoot." Gerben raadt het zijn collega's van harte aan om over te stappen: "De auto rijdt heerlijk, accelereert vlot en zonder hapering, is stil en heeft

'Gerben raadt het zijn collega's van harte aan om over te stappen.'

een laag zwaartepunt, dus een stabiele wegligging. In binnensteden waar veel parkeerplekken bezet zijn, staan de laadplekken vaak nog vrij. En op het hoofdkantoor in Nieuwegein staan we prominent naast de ingang!" Gerben wil voor geen goud terug: "Zelfs al boden ze me € 50,- per maand extra voor een benzineauto: ik doe het niet meer."

Het besparingsdoel in 2017 rond de energie per werkplek is -2%. In 2017 is het gasgebruik per werkplek gedaald (-4,9%), maar het elektriciteitsgebruik per werkplek (5,7%) is gestegen, vooral veroorzaakt door een ander gebruik van de panden, waarvan een deel tijdelijk werd verhuurd. Een van de instrumenten bij energie & milieu is de CO₂-Prestatieladder. Ordina heeft niveau 5 in 2017 gehandhaafd, het hoogst haalbare niveau. Met dit alles lopen we voor op onze doelstelling om in 2020 20% minder CO₂ uit te stoten dan in 2010.



Externe verplichtingen & validatie en certificeringen

Ordina kiest ervoor om een aantal certificaten te behalen en te behouden om inzichtelijk te maken wat de organisatie doet in het kader van betrouwbare dienstverlening en maatschappelijk verantwoord ondernemen met aandacht voor milieu. Ook streeft Ordina naar een hoge score in de benchmarks die op dit gebied gangbaar zijn.

Jaarlijks evalueert onze stuurgroep Duurzaamheid of de set aan certificaten en verklaringen voldoet aan de wensen en eisen van onze stakeholders. Intern dragen we zorg voor een optimale stroomlijning van de processen en activiteiten om ervoor te zorgen dat we met beperkte inspanning integraal aan de verschillende eisen kunnen voldoen.

Belangrijke ontwikkeling hierin is de assuranceverklaring door een externe accountant van niet-financiële gegevens waarover Ordina rapporteert in het jaarverslag.

In dit jaarverslag is een assuranceverklaring afgegeven voor de doelstellingen en resultaten (zie pagina 168). Het thema Externe verplichtingen & validatie is niet meegenomen. Voor de komende periode wordt bekeken of de doelstellingen op mvo-gebied verder geïntegreerd kunnen worden in de controle- en rapportagecyclus.

CO₂-Prestatieladder

Ordina Nederland behaalde in 2017 opnieuw niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder. Dit is het hoogst haalbare niveau. Het doel is onveranderd gebleven: via inzicht, transparantie en participatie tot CO₂-reductie komen in de eigen organisatie en in de keten waarin de organisatie actief is. De nadruk ligt daarbij op het management-systeem en de focus op continue verbetering. Deze elementen sluiten goed aan bij de aanpak en opzet van Ordina, want we werken al met een geïntegreerd managementsysteem.

ISO

Ordina is ISO-gecertificeerd voor onder meer ISO 9001:2015 (voor kwaliteit) en ISO 14001:2015 (voor milieu), ISO 27001:2013 en NEN 7510:2001 (voor beheer) en ISO 27001:2013 (voor ITX-datamigraties). Bij deze normen speelt ook de context van de organisatie een belangrijke rol: Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de organisatie? Wat speelt er in de branche? Hoe wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van de stakeholders? Ook de integrale, risicogerichte aanpak krijgt meer aandacht.

De ontwikkeling van zowel de CO₂-Prestatieladder als de ISO-norm is gericht op verdere integratie met de

business. Ordina heeft die trend al eerder ingezet, waarmee de organisatie gestructureerd invulling geeft aan de eisen. Wij willen daarbij ook een efficiencyslag bereiken op de auditdruk voor de organisatie.

FIRA en Ecovadis

Het FIRA Rating System is het platform waarop organisaties hun duurzaamheidsprestaties transparant en bespreekbaar maken. Ordina beschikt over het FIRA Extended-certificaat. Ook Ecovadis is een platform waarop leveranciers kunnen aantonen dat ze duurzaam handelen. Ordina behaalde in 2017 het Ecovadis Silver Recognition Level.

Transparantiebenchmark

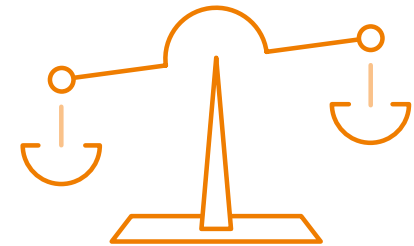
De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen in de jaarlijkse verslaggeving van de grootste in Nederland actieve organisaties. Ook bepaalde overheidsinstellingen vallen onder de onderzoeksgroep. In totaal gaat het om 512 bedrijven en instellingen. In de Transparantiebenchmark van 2017 (over verslagjaar 2016) neemt Ordina de 43e plaats in. Dat was in 2016 (over verslagjaar 2015) nog nummer 74. Vergeleken met soortgelijke bedrijven is de score ook gestegen: in de categorie Dienstverlening steeg Ordina van de 14e plaats in 2016 naar de 4e plaats in 2017.

Overzicht MVO-resultaten 2017

Resultaten duurzaamheid	Doel 2017	Resultaat 2017
Ordina Groep tenzij anders vermeld		
Medewerkers		
Inclusiviteit (in brede zin)	MBO-vragen inclusiviteit: 7	7,1 en 6,9
	Pilot mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (NL)	Nog niet gestart: pilot in voorbereiding, uitvoering in 2018
Duurzame inzetbaarheid (opleidingen)	Nulmeting uren (NL)	uitgevoerd
	Gemiddelde score 7/10 (Be)	8,0
	Participatiegraad 80% (Be)	91%
Klanten		
Klanttevredenheid	NPS-score min. 70	Nederland: 65,3 België: 54,0
Dienstverlening met impact	Toonaangevend project in jaarverslag (min. 1)	Totaal 3 Navigate (p. 49) Tommi€ (p. 66) NS PAS (p. 48)
Security	Onderzoek: # opgeleide security-professionals	Onderzoek gedaan: bedrijfsbreed opleidingsprogramma 419 deelnemers
Samenleving		
Oranje Fonds	Samen 300 tot 500 uur per jaar	68 uur
Ordina Foundation		
Leveranciers & middelen		
CO ₂ -reductie per FTE	2,0%	Reductie 5,7%
Energiereductie per werkplek voor elektra (in KWh) en gas (in m ³)	2,0%	Reductie gas 4,9% Toename elektra 5,7%
Brandstofreductie (in liters) en CO ₂ -uitstoot per auto	2,0%	Reductie 3,8%

In de begrippenlijst op pagina 171 worden de doelstellingen en de wijze van meten nader toegelicht.

RISICO'S



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

RISICOMANAGEMENT

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

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

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

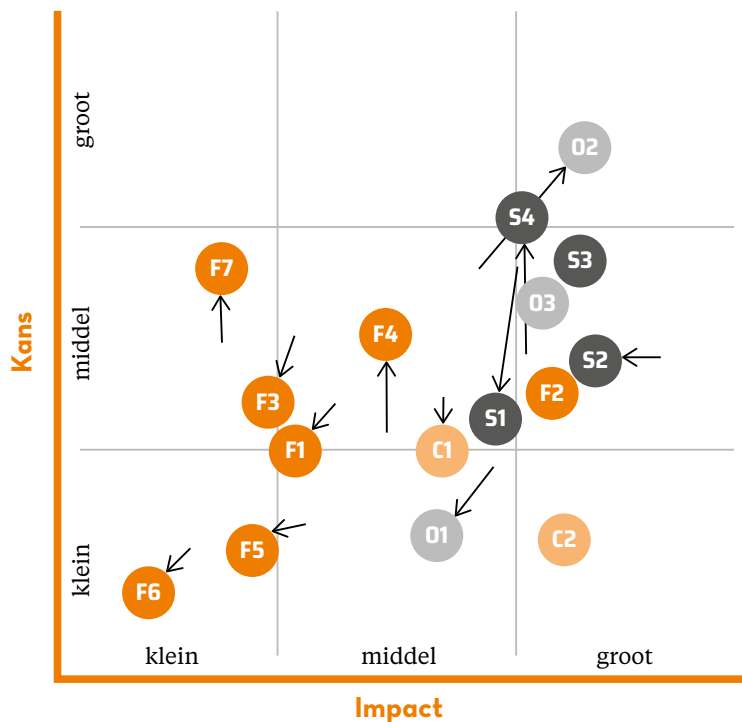
Daarnaast hebben we, mede op basis van de beïnvloedingsmogelijkheden en de ontwikkelingen per risico, een ambitie bepaald. Hierbij is ook gekeken naar de eventuele kansen die een risico met zich meebrengt, waardoor het volledig mitigeren van het risico niet altijd wenselijk is. De maatregelen hebben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

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

In de heatmap op pagina 74 staan aan de linkerkant de risico's gepositioneerd zoals we ze aan het eind van het jaar beoordelen. Hier is te zien welke risico's de grootste impact op onze bedrijfsvoering (kunnen) hebben, wanneer ze zich aandienen. De beweging van het risico ten opzichte van vorig jaar (weergegeven met de pijl) laat zien op welke manier het risico zich dit jaar gemanifesteerd heeft. Aan de rechterkant geven we met de pijl aan wat onze ambitie voor de risico's is. Daarna beschrijven we per risico deze ambitie, de ontwikkelingen in het afgelopen jaar en de maatregelen die we nemen om de kans op het materialiseren van deze risico's, of de impact ervan, te beperken.



Actuele inschatting (ultimo 2017)



- Het bolletje zelf geeft de actuele positie aan
 ➔ De pijl geeft de ontwikkeling in het afgelopen jaar weer

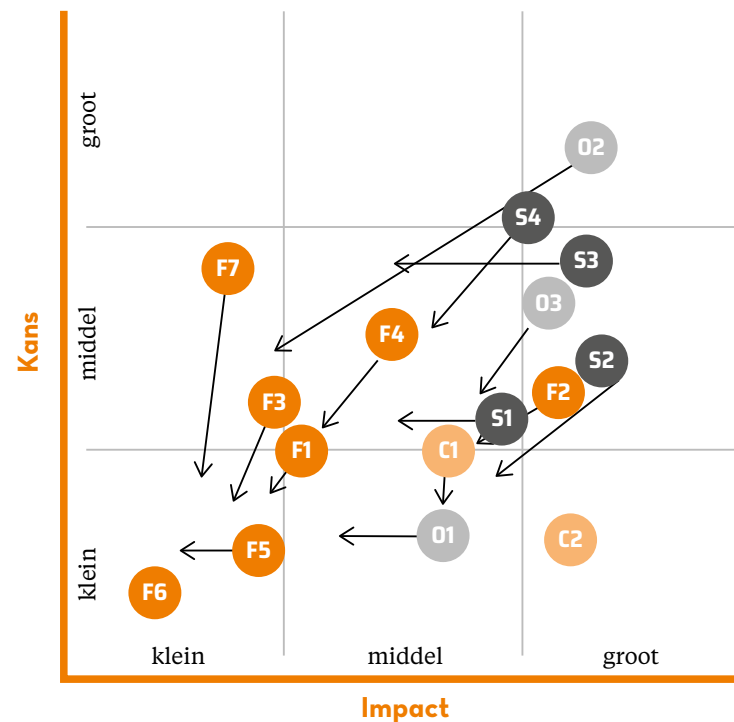
Strategisch

- S1 Conjunctuurgevoeligheid
- S2 Relatieve schaal Ordina
- S3 Gevolgen van terreurdreiging of -daden
- S4 Opkomst kleine, gespecialiseerde bedrijven

Financieel

- F1 Liquiditeitsrisico
- F2 Druk op consultancytarieven
- F3 Kredietrisico
- F4 Afwaardering goodwill
- F5 Waardering onderhanden projecten
- F6 Buitenlandse vestigingen
- F7 Waardering belastinglatentie

Ambitie



- Het bolletje zelf geeft de actuele positie aan
 ➔ De pijl geeft de ambitie weer

Operationeel

- O1 Toenemend risicoprofiel klantprojecten
- O2 Schaarste op de arbeidsmarkt
- O3 Datasecurity en -wetgeving

Compliance

- C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
- C2 Reputatieschade

STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's kunnen impact hebben op de haalbaarheid van de strategische doelstellingen van Ordina. De belangrijkste strategische risico's lichten we hieronder toe.

Conjunctuurgevoeligheid (S1)

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

Ontwikkeling: door de aantrekkende economie en hoge marktvraag naar ICT-dienstverlening is de kans van het optreden van dit risico verlaagd. Door het uitblijven van omzetgroei is de impact nagenoeg gelijk gebleven.

Maatregel: wij streven naar meer toegevoegde waarde in onze dienstverlening door onze focus op de vijf business-proposities en richten ons op duurzame samenwerking om klantrelaties te onderhouden en te versterken.

Daarnaast sturen we op een beheersbare kostenstructuur, een flexibele inhuurschil en een verhoging van de omzet uit langlopende contracten. Aanvullend is er omzet-spreiding over de verschillende markten (overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg).

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

Relatieve schaal Ordina (S2)

Bij (potentiële) klanten is de omvang van Ordina soms een reden tot zorg of twijfel in relatie tot de omvang van de klant of het contract. Aan de andere kant is er snel sprake van afhankelijkheid van een specifieke klant als de omzet bij die klant toeneemt.

Ontwikkeling: door betere marktomstandigheden is dit risico beter te mitigeren, waardoor de impact licht is afgenomen.

Maatregel: we zetten in op groei in al onze markten en focussen ons daarbij op klanten die passen bij het profiel van Ordina. Daarnaast streven we naar meer lange-termijncontracten.

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

Gevolgen van terreurdreiging of -daden (S3)

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

Ontwikkeling: dit risico is ongewijzigd.

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

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

Opkomst kleine, gespecialiseerde bedrijven (S4)

We zien in toenemende mate kleine, gespecialiseerde bedrijven opkomen, zowel als concurrent van onze dienstverlening als op de arbeidsmarkt. Reden hiervoor is de teruglopende vraag naar allesomvattende projecten en klanten die vragen om gerichte deeloplossingen.

Daarnaast doen deze bedrijven er veel aan om voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Ontwikkeling: de kans op dit risico is aanzienlijk gestegen door de huidige marktontwikkeling, zowel op de afzetmarkt als de arbeidsmarkt.

Maatregel: we werken aan een aan-scherping van onze marktpositionering, die klanten en potentiële medewerkers een duidelijker beeld geeft waar wij voor staan en waarom wij een aantrekkelijke omgeving kunnen bieden aan bestaande en toekomstige werknemers.

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

FINANCIËLE RISICO'S

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

Liquiditeitsrisico (F1)

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

Ontwikkeling: de kans op en impact van dit risico zijn licht afgenomen, zowel door de aantrekkende economie als door de maatregelen die we hebben genomen, waaronder het voor de tweede maal verlengen van de financiering met één jaar, tegen gelijkblijvende condities tot mei 2020.

Maatregel: door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kostenstructuur streven we naar een verdere verlaging van de gemiddelde nettoschuld. We blijven het werkkapitaal continu intensief monitoren en waar mogelijk nemen we optimalisatiemaatregelen om onze liquiditeit verder te verbeteren.

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

Druk op consultancytarieven (F2)

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

Ontwikkeling: door de schaarste van ICT'ers is zowel de kans op als de impact van dit risico afgenomen. Deze afname is echter beperkt, omdat we met veel meerjarige mantelovereenkomsten werken.

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

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

Kredietrisico (F3)

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

Ontwikkeling: door de aantrekkende economie en strak debiteurenbeheer is de kans op dit risico gedaald. De daling is licht omdat er een toename is van het aantal inzetten via brokers. In 2017 is het aantal brokers waarmee we zakendoen toegenomen. De impact van dit risico is echter licht gedaald omdat het aantal inzetten per broker is afgenomen.

Maatregel: we rapporteren intern periodiek over betaalgedrag en de uitstaande facturen aan (kwetsbare)

partners in de keten. De kredietwaardigheid van partners wordt periodiek beoordeeld, waarbij strikte limieten worden gehanteerd.

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

Afwaardering goodwill (F4)

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

Ontwikkeling: door de achterblijvende resultaten in 2017 is de kans op dit risico toegenomen.

Maatregel: we blijven scherp sturen op onze kostenstructuur en er is ingegrepen op de overheadkosten in Nederland. Om ons rendement verder te verbeteren, zetten we tevens in op groei in al onze markten. Hiermee reduceren we de kans op afwaardering van goodwill. Zie voor meer informatie toelichting 7.6 van de jaarrekening op pagina 126.

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



Waardering onderhanden projecten (F5)

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

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

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

Ambitie: ons doel is om de potentiële impact van dit risico te verlagen naar 'laag'.

Buitenlandse vestigingen (F6)

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

Ontwikkeling: door het aantreden van Jo Maes als CEO, voorheen directeur BeLux, zijn de kans op en impact van dit risico nog verder verkleind.

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

Ambitie: dit risico zit op ons ambitieniveau.

Waardering belastinglatentie (F7)

Ultimo 2017 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 42,7 miljoen. In het kader van compensabele verliezen is een latente belastingvordering opgenomen van EUR 10,2 miljoen. Het risico bestaat dat deze verliezen niet tijdig genoeg kunnen worden gecompenseerd, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd.

Ontwikkeling: door de achterblijvende resultaten in 2017 is de kans op dit risico toegenomen.

Maatregel: we zetten in op groei in al onze markten en blijven bewust letten op onze kostenstructuur om ons rendement te verbeteren. Hiermee wordt de kans op afwaardering van de latente belastingvordering gereduceerd. Zie voor meer informatie toelichting 10 van de jaarrekening op pagina 130.

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

OPERATIONELE RISICO'S

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

Toenemend risicoprofiel klantprojecten (01)

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

Ontwikkeling: dit risico is in kans en impact afgenomen omdat binnen projecten de mate van resultaatverplichting door agile principes afneemt en projecten in omvang kleiner worden.

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

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

Schaarste op de arbeidsmarkt (02)

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

Ontwikkeling: de kans op en impact van dit risico zijn aanzienlijk toegenomen gedurende het afgelopen jaar.

Maatregelen: we werken aan een aanscherping van onze marktpositionering door onze focus op de vijf businessproposities. Hierdoor wordt het voor toekomstige medewerkers duidelijker waar wij voor staan. Daarnaast zetten we in op een innovatieve werkomgeving, aantrekkelijk werkgeverschap, een excellente reputatie op het gebied van integriteit en een hoge medewerkerbetrokkenheid. Ons Young Professionals-programma biedt kansen voor jonge instromers.

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

Datasecurity en -wetgeving (03)

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

Ontwikkelingen: aan de ene kant zien we de groeiende afhankelijkheid van informatiesystemen en aan de andere kant de aangescherpte regelgeving op dit gebied. Ten opzichte van vorig jaar is zowel de kans op als de impact van dit risico ongewijzigd.

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

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

COMPLIANCERISICO'S

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

Niet voldoen aan wet- en regelgeving (C1)

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

Ontwikkeling: door onze maatregelen en de groeiende awareness op het gebied van security & privacy is de kans op dit risico licht gedaald.

Maatregel: door een multidisciplinaire aanpak is de awareness vergroot over bestaande en veranderende wet- en regelgeving en de bijbehorende risico's. Operationeel wordt de naleving bewaakt volgens onze Deal Review Systematiek en enkele specifieke procedures.

Ambitie: ons doel is om de kans op dit risico verder te verlagen tot 'laag'. Op de impact achten wij onze invloed zeer beperkt.

Risico op reputatieschade (C2)

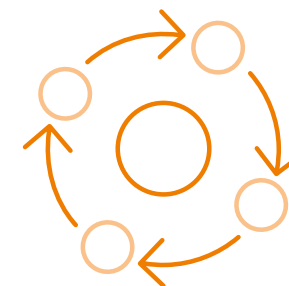
Ongunstige berichtgeving over Ordina in de pers en via andere kanalen kan de reputatie van Ordina schaden.

Ontwikkeling: dit risico is qua kans en impact ongewijzigd.

Maatregelen: in opvolging van ons integriteitsprogramma zijn er vervolgsessies in de verschillende managementteams. We zoeken continu naar manieren om aandacht te besteden aan ontwikkeling, bewustwording en kennis bij medewerkers op dit gebied. Zo organiseren we awareness-sessies voor onder andere nieuwe medewerkers. Zie voor meer informatie de integriteitsparagraaf in het hoofdstuk Over Ordina op pagina 28 van het jaarverslag.

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

GOVERNANCE



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

Onze operationele governance is gebaseerd op drie pijlers:

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

BUSINESS PRINCIPLES

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

Integriteit

Ordina wil een eerlijk en betrouwbaar bedrijf zijn. Integriteit moet in alle vezels van Ordina zitten. Integer gedrag ligt aan de basis van elke relatie en ieder contact. Het leidt tot vertrouwen. Het bepaalt ons succes. Gebrek aan integriteit kan de continuïteit van onze activiteiten ondermijnen. Onze klanten, partners en stakeholders moeten op ons kunnen vertrouwen. Ze mogen verwachten dat een organisatie als Ordina de hoogste standaarden hanteert in de beoordeling van gewenst en ongewenst handelen.

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

In het hoofdstuk Over Ordina geven we een nadere toelichting op de interne beheersing van ons integriteitsbeleid in 2017.

Eerlijke concurrentie

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

Transparantie

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

Beleid inzake belastingen

Ordina gelooft dat een verantwoorde houding met betrekking tot belastingen integraal deel uitmaakt van een duurzame dienstverlening. Ordina is van mening dat het voldoen aan haar belastingverplichtingen bijdraagt aan de waardecreatie op lange termijn voor alle stakeholders.

In lijn met onze business principles is ethisch verantwoord gedrag met betrekking tot belastingen voor Ordina het uitgangspunt. Ordina handelt altijd in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving. We onderschrijven het uitgangspunt dat belastingen worden afgedragen op basis van het 'fair share'-principe.

Ordina's belastingpositie is consistent met de normale bedrijfsvoering en is gebaseerd op de bedrijfsstrategie, de business principles en de geografische spreiding van haar activiteiten. Elke actie met betrekking tot het plannen van belastingposities dient gerelateerd te zijn aan de normale bedrijfsvoering en in lijn te zijn met de business principles van Ordina. Ordina handelt naar zowel de letter als de geest van de wet. Ordina maakt geen gebruik van zogenaamde tax havens.

Ordina is transparant over haar benadering van belastingen en haar belastingpositie. Onze belastingpositie wordt verantwoord in lijn met toepasselijke nationale en internationale regelgeving. Verrekening van interne dienstverlening vindt plaats op basis van het principe 'at arm's length'. Ordina voldoet aan alle verplichtingen in transfer-pricingdocumentatie, zoals *country-by-country reporting*. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van toepasselijke documentatieverplichtingen volgen we op de voet.

Ordina's belastingafdracht bestaat met name uit winstbelasting, dividendbelasting, omzetbelasting, loonbelasting en sociale premies. Resultaten worden gerealiseerd daar waar Ordina juridisch is gevestigd, waardoor belasting is verschuldigd in Nederland, België en Luxemburg.

Communicatie met de Belastingdienst vindt plaats op basis van wederzijds vertrouwen en transparantie. Periodiek vindt overleg plaats met de Belastingdienst, waarbij belangrijke fiscale aspecten en ontwikkelingen



worden besproken. Over belangrijke fiscale aspecten is, indien noodzakelijk, vooroverleg met de Belastingdienst. Ordina heeft momenteel geen afspraak met de Belastingdienst in het kader van het zogenaamde horizontaal toezicht, maar werkt wel op basis van de belangrijkste principes hiervan.

Risico's met betrekking tot belastingen zijn onderdeel van ons interne risicobeheersings- en controlesysteem. Het voldoen aan fiscale wet- en regelgeving wordt beoordeeld als een compliancerisico en is onderdeel van het Ordina Risk Control Framework. Als onderdeel van ons risicomanagement worden belastingrisico's en belastingposities besproken in het Executive Committee en de audit-commissie van de Raad van Commissarissen. De externe

accountant stelt vast dat de belastingpositie die wordt gepresenteerd in de jaarrekening een reële weergave is. In dit kader is er overleg tussen Ordina en de accountant, waarbij relevante transacties en de communicatie met de belastingautoriteiten worden besproken.

Sociaal beleid

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

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ordina is zich bewust van haar maatschappelijke rol. Samen duurzaam innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) kenmerken zich door hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor mens en maatschappij. We hebben vijf thema's vastgesteld voor ons duurzaamheidsbeleid: medewerkers, klanten, samenleving, leveranciers & middelen en externe verplichtingen & validatie. Deze thema's lichten we toe in het hoofdstuk Maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar ook de resultaten van 2017 staan.

SOLIDE BESTURING

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

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

Strategieontwikkeling

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

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

Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Ook bevat het concrete businessdoelstellingen die vertaald zijn in enkele key performance indicatoren (KPI's). Deze KPI's meten we het hele jaar consequent op voortgang. Daarnaast gebruiken we de OGSM-methode (Objective, Goals, Strategies en Measures) om onze doelen en ambities concreet en meetbaar te vertalen naar acties en de voortgang te bewaken.

Analyse van resultaten, forecasts en interne-rapportagecyclus

Maandelijks analyseren we de financiële resultaten van de bedrijfsonderdelen en hun forecasts. Dit gebeurt zowel op lokaal als centraal niveau. Hierin worden ook nieuw onderkende risico's opgenomen als aanvulling op het risicoassessment uit de begrotingsfase. Gesignaleerde risico's vertalen we naar maatregelen. Het management rapporteert vervolgens periodiek over de resultaten van de maatregelen.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk. Ze melden de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende KPI's en de financiële performance en samenhangende risico's aan de Raad van Bestuur. Maandelijks zijn er reviews aan de hand van de rapportage. In de reviews komen in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde:

- De in eerdere reviews afgesproken acties
- De relevante commerciële ontwikkelingen

- Belangrijke klantontwikkelingen
- De financiële resultaten van de afgesloten maand en de geactualiseerde forecasts
- De voortgang op de geïdentificeerde risico's
- Het verloop en de werving van medewerkers
- De voortgang en risico's in de uitvoering van belangrijke contracten

Transparante organisatie

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

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

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

De afdeling Legal & Riskmanagement bewaakt voor geheel Ordina de samenhang van het managementsysteem in relatie tot de doelstellingen. Ons managementsysteem is een geïntegreerd systeem, waarin de eisen voor kwaliteit (ISO 9001), bedrijfsvoering (AO), milieu (ISO 14001), duurzaamheid en mvv (ISO 26000) en informatiebeveiliging (ISO 27001) uit

internationale normen en wet- en regelgeving zijn vormgegeven. Hiervoor wordt Ordina extern beoordeeld door een onafhankelijke certificerende instelling.

De financiële administratie voeren we in SAP. Dit is binnen Ordina het primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering.

Het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag ook in 2017 op schema. Daarnaast voldoet Ordina ook in 2017 aan de eisen voor een certificaat op niveau 5 op de CO2-Prestatieladder en behaalden we niveau zilver bij FIRA en in België goud bij EcoVadis.

Helder proces voor omgaan met incidenten

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

Zo wordt bijvoorbeeld bij een melding uit een van de kanalen van de meldregeling Gedragscode initieel gezocht naar een onafhankelijke verificatie van het onderwerp van de melding. Is de melding concreet genoeg, dan wordt er een verkennend feitenonderzoek uitgevoerd. Op basis hiervan beslist de Raad van Bestuur of er een onderzoek zal plaatsvinden. Afhankelijk van de

uitkomsten van zo'n onderzoek worden er maatregelen getroffen. Dit kunnen maatregelen zijn tegen personen of in de sfeer van verbetertrajecten of het aanscherpen van beleid en/of richtlijnen. Verder hanteren wij een datalekprocedure in geval van (potentiële) datalekken, waarbij de verantwoordelijke functionarissen zorgen voor de juiste afwikkeling en (indien noodzakelijk) de vereiste meldingen.

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

Privacy & security

De onderwerpen privacy en security staan hoog bij Ordina op de agenda, gezien de aanscherping van de privacywetgeving en de toename van dreigingen en risico's in digitale omgevingen. In dit kader zijn naast de uitvoering van reguliere werkzaamheden door de verantwoordelijke functionarissen ook de voorbereidingen op de komende Europese privacywetgeving (de Algemene Verordening Gegevensbescherming, AVG) mede onder aansturing van onze interne functionaris Gegevensbescherming (Privacy Officer), in volle gang.

Beheersing van opdrachten

Deal Review Systematiek

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

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

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

'Excellente Project executie'

Ordina heeft voor het uitvoeren van projecten een aanpak ontwikkeld met de naam 'excellente Project

INTERNE BEHEERSING

executie', kortweg xPx. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen moeten creëren. Voor Ordina is gedegen beheersing van opdrachten een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen. We willen klanten toegevoegde waarde leveren door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en door ervoor te zorgen dat onze dienstverlening daarbij blijft aansluiten. De voortgang van de belangrijkste opdrachten wordt meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de bedrijfs-onderdelen. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van de interne auditfunctie.

Audits

De interne auditfunctie rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en voert onafhankelijk audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De nadruk ligt daarbij op financiële en operationele aspecten. Elk kwartaal wordt er verslag gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden aan zowel de Raad van Bestuur als de auditcommissie.

Doelstelling van deze activiteiten is om aan de hand van de uitkomsten tot een continue professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina.

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

Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde managementsysteem, de administratieve organisatie, het Risk Control Framework en de financiële resultaten. De externe accountant toetst in het kader van de controle van de jaarrekening de opzet, het bestaan en deels de werking van de interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de controle door de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn erop gericht dat we met voldoende zekerheid op de hoogte zijn van de mate waarin we onze strategische en operationele doelstellingen bereiken. Ook moeten de systemen de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving borgen. Dit om ervoor te zorgen dat we handelen in overeenstemming met de wet- en regelgeving die op onze organisatie van toepassing is.

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

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

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

BESTUURSVERKLARING

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

Op basis van de uitgevoerde evaluatie is de Raad van Bestuur van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt, dat ze een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de verwachting is dat de continuïteit van Ordina N.V. voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is. Naar de huidige stand van zaken is het gerechtvaardigd dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen worden nader beschreven in het hoofdstuk Governance op pagina 85 van dit jaarverslag. De materiële risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de bedrijfsvoering worden toegelicht in het hoofdstuk Risico's van pagina 72 tot en met pagina 79 van dit jaarverslag.

Op grond van bovenstaande wordt voldaan aan bestpracticebepaling 1.4.2 en 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

- De jaarrekening per 31 december 2017 onder toepassing van IFRS EU, als vermeld op pagina 102 tot en met 156 van dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- Het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2017 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2017 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Tot slot verklaart de Raad van Bestuur dat het bestuursverslag voldoet aan de EU-richtlijn bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit.

Nieuwegein, 14 februari 2018
Raad van Bestuur Ordina N.V.

Jo Maes, CEO
Annemieke den Otter, CFO



RAAD VAN COMMISSARISSEN

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



Johan van der Werf



Pamela Boumeester

Johan van der Werf (1952, Nederland) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en vanaf augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht van de NOS en het Universitair Medisch Centrum Utrecht en voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Zeeuws Investeringsfonds. Daarnaast heeft hij zitting in de Raad van Commissarissen van de Blauwtrust Groep en de Raad van Advies van de Sociale Verzekeringsbank, waar hij tevens voorzitter is van de auditcommissie. De heer Van der Werf werd benoemd op 12 mei 2010 en op 14 mei 2014 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar.

Pamela Boumeester (1958, Nederland) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en sinds mei 2012 vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen. Ze is sinds 1 mei 2015 tevens voorzitter van de commissie voor remuneratie, nominatie en HR (RNH-commissie). Ze is voorzitter van het bestuur van de Stichting Royal Haskoning DHV, voorzitter van de Raad van Advies van H&S Groep en lid van de Raad van Commissarissen van de Jaarbeurs en Heijmans. Daarnaast is ze raad in de Ondernemingskamer, Gerechtshof Amsterdam en als executive coach verbonden aan Quist Executive Coaching. Mevrouw Boumeester werd op 2 mei 2017 herbenoemd voor een periode van twee jaar.

Dirk Anbeek (1963, Nederland) werd in mei 2012 benoemd als commissaris bij Ordina en op 26 april 2016 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. Hij is sinds 1 mei 2015 tevens voorzitter van de auditcommissie. Hij is Chief Executive Officer van Wereldhave en commissaris bij supermarktbedrijf Detailresult Groep, het moederconcern van Dirk van den Broek en Dekamarkt supermarkten.

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

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

Het reglement van de Raad van Commissarissen is terug te vinden op de website van Ordina.



Dirk Anbeek



Aloys Kregting



Jan Niessen

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Ringwade 1



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

VERGADERINGEN EN AGENDA

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema vijfmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Bij een aantal van deze vergaderingen waren ook leden van het Executive Committee aanwezig. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog tweemaal vergaderd met de Raad van Bestuur. Deze extra vergaderingen gingen onder meer over het efficiencyprogramma waarmee Ordina in 2017 een overheadreductie heeft doorgevoerd. Bij alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies was het aanwezigheidspercentage van iedere commissaris 100%, zulks met uitzondering van mevrouw Boumeester en de heer Kregting, die beiden eenmaal verhinderd waren voor een vergadering (aanwezigheidspercentage 90% respectievelijk 93%). Zij waren zowel voorafgaand aan als direct aansluitend betrokken bij de beraadslaging en besluitvorming van de desbetreffende vergadering.

In de genoemde vergaderingen is verder onder meer aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, compliance en integriteit, de (uitvoering van de) strategie, de verhouding met aandeelhouders en risicobeheersing.

Bij de vergadering waar de jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig.

In de jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad is onder andere de relatie tussen de Raad van Bestuur en de

ondernemingsraad besproken. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede relatie tussen de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad.

Buiten de vergaderingen om hebben de leden van de Raad van Commissarissen frequent contact gehad met de leden van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens het vastgestelde schema eenmaal regulier vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tussen de vergaderingen door heeft er frequent overleg plaatsgevonden tussen de leden van de Raad van Commissarissen. Tijdens voornoemde beraadslagingen is onder andere de opvolgingsprocedure voor de te benoemen voorzitter van de Raad van Commissarissen besproken. Ook heeft de Raad van Commissarissen overleg gevoerd met de externe accountant van de onderneming, zowel in als buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Strategie

In het verslagjaar is de Raad van Commissarissen regelmatig geïnformeerd over de uitwerking van de marktstrategie in vijf businessproposities (High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Digitale acceleratie, Business platforms en Security & privacy). Deze businessproposities dragen bij aan een verdere vergroting van Ordina's herkenbaarheid en toegevoegde waarde naar klanten, en worden door klanten als positief gepercipieerd. De Raad van

Commissarissen heeft verder met de Raad van Bestuur gesproken over de uitvoering van de managementagenda 2017, waaronder het efficiencyprogramma en de verdere vereenvoudiging in de aansturing van Ordina als onderdeel van het streven naar een meer slagkrachtige en efficiënte organisatie.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies binnen zijn gelederen: een auditcommissie en een commissie voor remuneratie, nominatie en HR (RNH-commissie). De functie van deze commissies is het voorbereiden van de discussie en besluitvorming in de Raad van Commissarissen over bepaalde onderwerpen. De organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in een reglement, dat beschikbaar is op de website van de vennootschap onder de rubriek Organisatiestructuur. Het reglement is, net als het reglement van de Raad van Commissarissen, in 2017 op enkele punten aangepast en in lijn gebracht met de nieuwe Corporate Governance Code.

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op de Raad van Bestuur over, onder meer, de (effectiviteit van de) opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces en de instelling en handhaving van de bijbehorende interne procedures, de financiering van de vennootschap en de relatie met de interne auditor en de externe accountant.

De auditcommissie bestaat uit twee leden, van wie ten minste één lid de nodige deskundigheid heeft op het gebied van financiële verslaglegging en/of controle van financiële overzichten. Op 31 december 2017 bestond de auditcommissie uit Dirk Anbeek (voorzitter) en Aloys Kregting.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijfmaal regulier vergaderd. Daarnaast heeft de commissie nog tweemaal vergaderd. Conform het reglement werden alle reguliere vergaderingen bijgewoond door de CFO, de directeur Finance & Control en de General Counsel & Compliance Officer. Daarnaast waren bij een aantal vergaderingen van de auditcommissie de CEO, de interne auditor en de externe accountant aanwezig. Gedurende het jaar besprak de voorzitter van de commissie actuele kwesties met de CFO.

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

Gespreksonderwerpen van de auditcommissie waren onder meer de kwartaalcijfers en hieraan gerelateerde persberichten en de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen. Verder is het functioneren van de externe

accountant besproken, evenals opmerkingen van de externe accountant en de afdeling Assurance van Ordina.

Remuneratie, nominatie en HR-commissie

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

De RNH-commissie bestaat uit drie leden.

Op 31 december 2017 bestond de commissie uit Pamela Boumeester (voorzitter), Jan Niessen en Johan van der Werf.

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

van de vergaderingen van de RNH-commissie steeds toegezonden aan alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Gespreksonderwerpen van de RNH-commissie waren dit jaar onder meer de performancecriteria voor de leden van de Raad van Bestuur, medewerkerbetrokkenheid, management development, de invulling van strategische managementposities en succession planning. Ook heeft de RNH-commissie de opvolgingsprocedure inzake de te benoemen voorzitter van de Raad van Commissarissen geïnitieerd.

BELONINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

Salarisontwikkeling

In het kader van de benoeming van Jo Maes als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur en in lijn met artikel 20 van het beloningsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. heeft de Raad van Commissarissen besloten om het basissalaris op jaarbasis van Annemieke den Otter (CFO) te verhogen van bruto EUR 259.200 inclusief vakantiegeld naar bruto EUR 269.438 inclusief vakantiegeld (zie ook paragraaf 31.2 van de jaarrekening).

Kortetermijnbeloning

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

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

De doelstellingen voor 2017 zijn gedeeltelijk gerealiseerd. De doelstelling op het gebied van een verder verbeterde nettocashpositie is ruimschoots behaald. De doelstelling op het gebied van de ontwikkeling van de omzet is echter niet volledig behaald. Ook de ontwikkeling van de EBITDA bleef achter op de geformuleerde ambitie.

Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen is geconcludeerd dat de vastgestelde doelstellingen op het gebied van klanttevredenheid, medewerkerbetrokkenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen allemaal gerealiseerd zijn.

Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Jo Maes (CEO) een kortetermijn variabele beloning van EUR 103.950 en aan Annemieke den Otter (CFO) een kortetermijn variabele beloning van EUR 71.827 toe te kennen. Deze kortetermijn variabele beloning is voor beide bestuurders gelijk aan een uitkeringspercentage van 54% van de on target kortetermijn variabele beloning.

De Raad van Commissarissen heeft, gebruikmakend van zijn discretionaire bevoegdheid als bedoeld in artikel 24 van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur, besloten om de kortetermijnbeloning over het verslagjaar voor de vertrekkende CEO, Stépan Breedveld, naar rato af te wikkelen. In dat kader is aan Stépan Breedveld een kortetermijnbeloning van EUR 40.700 toegekend.

Langetermijnbeloning

Evenals de kortetermijnbeloning wordt de langetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. Ook deze doelstellingen zijn gelijk voor beide leden van de Raad van Bestuur.

Indien de als on target gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, bedraagt de langetermijn variabele beloning 50% van het brutobasissalaris op jaarbasis verhoogd met het geldende percentage vakantietoeslag. Hierbij worden het brutobasissalaris en de waarde van de in het kader van de langetermijnprestatiebeloning uit te keren aandelen Ordina N.V. bepaald op het moment van voorwaardelijke toekenning.

Aan ieder lid van de Raad van Bestuur is een drietal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Het gaat om een regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017, een regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018 en een regeling met een looptijd van januari 2017 tot en met december 2019.

In het kader van de regeling van januari 2015 tot en met december 2017 is vastgesteld dat de ontwikkeling van de omzet achter is gebleven op de geformuleerde ambitie. In lijn hiermee is de doelstelling op het gebied van de recurring EBITDA niet volledig gehaald. Wel is een netto cashpositie gerealiseerd boven de gestelde ambitie. De

doelstellingen op het gebied van klanttevredenheid, medewerkerbetrokkenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn gehaald. De doelstelling op het gebied van imago, ten slotte, is ruimschoots gehaald.

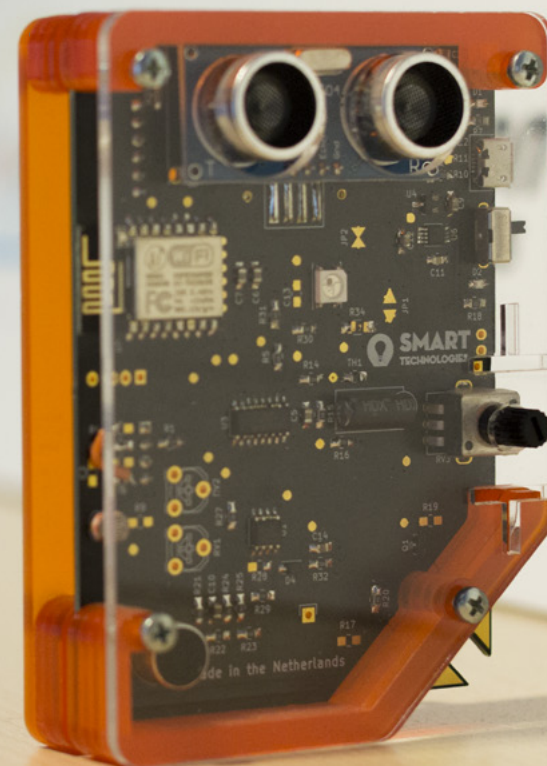
Op basis van het voorgaande zijn aan Jo Maes 16.153 en aan Annemieke den Otter 14.457 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van 53% van de on target langetermijnbeloning van de Raad van Bestuur. Bij beide leden van de Raad van Bestuur heeft toekenning pro rata temporis plaatsgevonden, en op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de ingangsdatum van de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018 zijn aan Jo Maes 61.097 en aan Annemieke den Otter 49.215 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2019. De toekenning aan beide leden van de Raad van Bestuur heeft ook bij de bovengenoemde regeling pro rata temporis plaatsgevonden, en op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de ingangsdatum van de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

Ten aanzien van de regeling met een looptijd van januari 2017 tot en met december 2019 zijn aan Jo Maes 91.646 en aan Annemieke den Otter 63.859 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2020.

De Raad van Commissarissen heeft, gebruikmakend van zijn discretionaire bevoegdheid als bedoeld in artikel 31 van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur, besloten om de langetermijnbeloning voor de vertrekkende CEO, Stépan Breedveld, naar rato af te wikkelen. In het kader van de afwikkeling van de regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017, de regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018 en de regeling met een looptijd van januari 2017 tot en met december 2019 zijn aan Stépan Breedveld in totaal 149.134 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend.

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



SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets die is gepubliceerd op de website van Ordina en die in 2017 is aangepast en in lijn gebracht met de nieuwe Corporate Governance Code. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld, dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur of van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Vier van de leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice 2.1.7 van deze Code. Gelet op het (indirect) door hem gehouden aandelenbelang kwalificeert de heer Niessen zich als een afhankelijke commissaris als bedoeld in best practice 2.1.8. Met deze samenstelling voldoet Ordina aan bestpracticebepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code.

In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen speelden van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur.

Ordina heeft een diversiteitsbeleid. Dit beleid heeft als doelstelling het hebben van een inclusieve cultuur ten aanzien van in- en externe stakeholders. Dit betreft onder meer de volgende voor Ordina relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht, maatschappelijke achtergrond en ervaring. Ook voor wat betreft de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen worden de genoemde uitgangspunten van Ordina's diversiteitsbeleid nagestreefd.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen kent een adequate spreiding van kennis, ervaring en maatschappelijke achtergrond, leeftijd en geslacht. Gelet op de beperkte omvang van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is het volgens ons niet opportuun om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van vacatures mede baseren op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit en daarbij tevens alle relevante selectiecriteria op basis van de profielschets in ogenschouw nemen.

Op 2 mei 2017 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Pamela Boumeester herbenoemd tot commissaris voor een periode van twee jaar. De reden voor herbenoeming is dat mevrouw Boumeester een duidelijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van Ordina in de afgelopen vier jaar door haar bestuurlijke en managementervaring en door haar ervaring met sociale verhoudingen en medewerkersgerelateerde aspecten. Daarnaast draagt de herbenoeming van mevrouw Boumeester bij aan het streven van de Raad van Commissarissen naar een diverse samenstelling in de vorm van een adequate spreiding van, onder meer, kennis, ervaring, geslacht en (maatschappelijke) achtergrond onder zijn leden.

Tijdens voornoemde vergadering is tevens kenbaar gemaakt dat overeenkomstig het rooster van aftreden de heer Johan van der Werf per het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2018 zal terugtreden. De heer Van der Werf heeft in de loop van 2017 aan-

gegeven zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming. Op basis van de naar aanleiding hiervan ontstane vacature en de profielschets van de Raad van Commissarissen is een opvolgingsprocedure geïnitieerd, die geresulteerd heeft in een unaniem voornemen van de Raad van Commissarissen om, op voordracht van de Stichting Prioriteit Ordina Groep, aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2018 voor te stellen om, per het einde van deze vergadering, Caroline Princen te benoemen tot commissaris bij Ordina N.V. De Raad van Commissarissen heeft tevens het voornemen om haar, per genoemde datum, te benoemen tot voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Ingevolge de inwerkingtreding van de herziene Corporate Governance Code is in 2017 het rooster van aftreden aangepast. Dit document is beschikbaar op de website van Ordina onder de rubriek Organisatiestructuur.

BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2017 bedroeg EUR 35.561.

De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2017 EUR 50.803. Naast bovengenoemde vergoeding ontvingen de voorzitters en leden van de auditcommissie en RNH-commissie een jaarlijkse vergoeding van EUR 7.568 respectievelijk EUR 5.045.

Naast de genoemde vaste vergoedingen wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. De totale beloning van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2017 bedroeg EUR 223.318 (exclusief onkostenvergoeding). De beloning is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

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

Functioneren van de Raad

Mede vanwege de relatief recente wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur en de evaluatie van de corporate governancestructuur van de Ordina Groep in 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten om het functioneren van de Raad, alsmede van de beide commissies en ieder van de leden individueel, niet in 2017 te evalueren, maar in het eerste kwartaal van 2018. In het eerste kwartaal van 2018 zal tevens de evaluatie van de Raad van Bestuur en de individuele leden plaatsvinden, evenals de interactie tussen beide gremia.

CORPORATE GOVERNANCE

Algemeen

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance bij Ordina. Jaarlijks evalueren de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporate-governancestructuur van de Ordina Groep en een aantal van de bijbehorende documenten. In 2017 heeft, naar aanleiding van de inwerkingtreding van de herziene Corporate Governance Code, een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden van de corporategovernancestructuur en bijbehorende documenten, waaronder de profielschets van de Raad van Commissarissen, het reglement van de Raad van Commissarissen en de Verklaring inzake Corporate Governance. Deze documenten zijn beschikbaar op de website van Ordina onder de rubriek Organisatiestructuur.

Aan de hand van de herziene Corporate Governance Code is puntsgewijs een analyse gemaakt van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet, het 'pas toe of leg uit'-overzicht. Ordina onderschrijft alle punten van de Code en past deze in voorkomend geval toe, met uitzondering van bestpracticebepaling 4.2.3. Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig voor een breed publiek te volgen via webcasting, telefoon of anderszins. Tijdens individuele presentaties worden algemene presentaties gebruikt die op de website van Ordina staan of alsnog worden geplaatst.

De Verklaring inzake Corporate Governance en het 'pas toe of leg uit'-overzicht staan op de website van Ordina, onder de rubriek Corporate Governance. Beide documenten dienen te worden gelezen in samenhang met dit onderdeel van het bestuursverslag en worden geacht door verwijzing hierin opgenomen te zijn.

DIVIDENDBELEID

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

JAARREKENING EN DÉCHARGE

De jaarrekening is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze is terug te vinden in de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 159 van dit bestuursverslag.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. De commissarissen hebben de jaarrekening goedgekeurd en conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2017 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering voor om de Raad van Bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

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

Nieuwegein, 14 februari 2018

Raad van Commissarissen Ordina N.V.

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

STATUTAIRE BEPALINGEN



BESCHERMING EN STICHTING PRIORITEIT ORDINA GROEP

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

Op grond van bestpracticebepaling 4.2.6 van de Corporate Governance Code dient de vennootschap een overzicht te geven van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap. Daarnaast dient de vennootschap aan te geven in welke omstandigheden zij verwacht dat deze maatregelen kunnen worden ingezet. Het door de Stichting Prioriteit gehouden prioriteitsaandeel kan worden beschouwd als een vorm van een dergelijke maatregel.

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

aanzienlijk percentage van het uitgegeven aandelenkapitaal houden zonder een bod te doen. Een ander voorbeeld is de situatie waarin, naar het oordeel van het bestuur van de Stichting Prioriteit, de uitoefening van de stemrechten door een of meer aandeelhouders die handelen op een onderling afgestemde manier, materieel in strijd is met de belangen van de vennootschap.

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

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

bepaling 4.1.7 van de Code). Hierbij zal rekening worden gehouden met de belangen van de vennootschap, haar groepsmaatschappijen en andere belanghebbenden.

Statutaire bepaling omtrent de winstbestemming

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

Bestemming van de winst

Over het verslagjaar een nettowinst gerealiseerd van EUR 3.110.000. De nettowinst per aandeel (WPA) bedraagt EUR 0,03. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend van 2 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2017. De resterende nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 mei 2017 gemachtigd tot het verkrijgen – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 van de statuten, voor een tijdvak van achttien

maanden, ingaande op 2 mei 2017. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurze of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 2 mei 2017 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de officiële prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaand aan de dag van inkoop.

Belangrijke overeenkomsten als bedoeld in artikel 1 sub j van Besluit artikel 10 overname-richtlijn

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overname-richtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 17 van de jaarrekening op pagina 138. Indien op enig moment een aandeelhouder of een groep van gezamenlijk opererende aandeelhouders meer dan 50% van het totale geplaatste aandelenkapitaal verwerft of meer dan 50% van het totale aantal stemrechten controleert of het recht verkrijgt om de meerderheid van de leden van de Raad van Bestuur te benoemen, kan voornoemde faciliteit worden beëindigd. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

Jaarrekening 2017



INHOUDSOPGAVE JAARREKENING

- 102 **Geconsolideerde balans per 31 december 2017**
- 103 **Geconsolideerde winst-en- verliesrekening over 2017**
- 104 **Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat**
- 105 **Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen**
- 106 **Geconsolideerd overzicht van kasstromen**
- 107 **Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**
- 153 **Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 Ordina N.V.**
- 153 **Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2017 Ordina N.V.**
- 154 **Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening**



Finance Solutions

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	136.162	131.796
Materiële vaste activa	8	4.677	4.959
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	397	371
Latente belastingvorderingen	10	17.859	18.233
Totaal vaste activa		159.095	155.359
<i>Vlottende activa</i>			
Transitiekosten	11	585	123
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	68.891	63.683
Liquide middelen	14	2.691	10.889
Totaal vlottende activa		72.167	74.695
Totaal activa		231.262	230.054

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.326	9.326
Agioreserve	16	136.219	136.219
Ingehouden winsten	16	-3.179	-879
Resultaat boekjaar	16	5.038	3.110
Totaal eigen vermogen		147.404	147.776
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Personeelsgerelateerde voorzieningen	18	868	880
Overige voorzieningen	19	3.889	0
Totaal langlopende verplichtingen		4.757	880
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/17	0	0
Overige voorzieningen	20	1.501	839
Handelscrediteuren en overige schulden	21	71.927	76.325
Acute winstbelastingverplichtingen		5.673	4.234
Totaal kortlopende verplichtingen		79.101	81.398
Totaal verplichtingen		83.858	82.278
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		231.262	230.054

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

GECONSOLIDEERDE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2017

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Omzet	6	343.575	344.888
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		6.474	6.835
Uitbestede werkzaamheden		77.276	90.158
Personeelskosten	22	228.327	220.002
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.794	4.775
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.607	2.831
Overige bedrijfskosten	23	16.365	13.360
Totaal bedrijfslasten		333.843	337.961
Bedrijfsresultaat		9.732	6.927
Financieringsbaten		0	0
Financieringslasten		-627	-443
Netto-financieringslasten	24	-627	-443
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	-45	-26
Resultaat voor winstbelastingen		9.060	6.458
Winstbelastingen	25	-4.022	-3.348
Nettoresultaat over het boekjaar		5.038	3.110
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		5.038	3.110
Nettoresultaat over het boekjaar		5.038	3.110

(In euro's)	Toelichting	2016	2017
Gewone winst per aandeel	26	0,05	0,03
Verwaterde winst per aandeel	26	0,05	0,03

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

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2016	2017
Nettoresultaat over het boekjaar	16	5.038	3.110
Mutaties die in volgende perioden niet worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/18	-51	-16
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	10/16	13	4
Netto-niet-gerealiseerde resultaten		-38	-12
Totaalresultaat over het boekjaar		5.000	3.098
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		5.000	3.098
Totaalresultaat over het boekjaar		5.000	3.098

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

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2016		9.296	135.855	-224	-3.168	141.759
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	5.038	5.038
<i>Niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	-38	0	-38
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-38	5.038	5.000
<i>Transacties met aandeelhouders</i>						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16/27	0	0	-3.168	3.168	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	30	364	-394	0	0
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16/22/31	0	0	645	0	645
Totaal transacties met aandeelhouders		30	364	-2.917	3.168	645
Saldo per 31 december 2016		9.326	136.219	-3.179	5.038	147.404

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2017		9.326	136.219	-3.179	5.038	147.404
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	3.110	3.110
<i>Niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	-12	0	-12
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-12	3.110	3.098
<i>Transacties met aandeelhouders</i>						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16/27	0	0	5.038	-5.038	0
Dividenduitkering	16/27	0	0	-1.865	0	-1.865
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	15/16	0	0	-503	0	-503
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	15/16	0	0	-597	0	-597
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16/22/31	0	0	239	0	239
Totaal transacties met aandeelhouders		0	0	2.312	-5.038	-2.726
Saldo per 31 december 2017		9.326	136.219	-879	3.110	147.776

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

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		5.038	3.110
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten	24	627	443
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	45	26
Belastingen	25	4.022	3.348
		4.694	3.817
Bedrijfsresultaat		9.732	6.927
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijvingen immateriële vaste activa	7	2.794	4.775
Afschrijvingen materiële vaste activa	8	2.607	2.831
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/22/31	645	239
		6.046	7.845
Operationele kasstroom voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		15.778	14.772
Mutaties in transitiekosten	11	585	462
Mutaties in vorderingen		-968	5.208
Mutaties in kortlopende verplichtingen		-9.008	3.402
Mutaties in voorzieningen		-767	-3.893
		-10.158	5.179
Kasstroom uit operationele activiteiten		5.620	19.951
Betaalde rente		-345	-203
Betaalde winstbelasting	6	-1.780	-5.157
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		3.495	14.591
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële vaste activa	7	-4.693	-409
Investerings in materiële vaste activa	8	-1.392	-3.048
Desinvesterings van immateriële vaste activa	7	45	0
Desinvesterings van materiële vaste activa	8	698	29
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.342	-3.428
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname/aflossing onder revolverende faciliteit	17	-5.000	0
Afwikkeling van aandelengerelateerde beloningen	15/16	0	-1.100
Dividenduitkering aan aandeelhouders	16/27	0	-1.865
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	17	-5.000	-2.965
Nettokasstroom in het jaar		-6.847	8.198
		2016	2017
Nettokasstroom in het jaar		-6.847	8.198
Saldo liquide middelen begin boekjaar		9.538	2.691
Saldo liquide middelen eind boekjaar		2.691	10.889

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

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. ALGEMENE INFORMATIE

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd te Nieuwegein, Nederland, met Kamer van Koophandel nummer 30077528. Ordina is de grootste onafhankelijke ICT-dienstverlener in de Benelux. Wij bedenken, bouwen en beheren ICT-toepassingen bij de overheid, in de financiële wereld, de industrie en de zorg. Wij streven naar ICT die mensen verder helpt. ICT die er toe doet en die tot stand is gekomen zonder verspilling van middelen. Dat doen wij door samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2017 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 14 februari 2018. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 14 februari 2018 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2018. De Raad van Commissarissen heeft op 14 februari 2018 goedkeuring voor publicatie verleend.

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

2. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

2.1. Algemeen

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven, als gevolg waarvan sprake kan zijn van afrondingsverschillen. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ordina N.V. De waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op historische kosten en kostprijzen. Personeelsgerelateerde voorzieningen voortvloeiend uit toegezegd pensioenregelingen zijn op actuariële waarde gewaardeerd.

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

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

Toepassing nieuwe standaarden

Ordina heeft in het boekjaar, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Een belangrijke wijziging in dit kader betreft de aanpassing in IAS 7, op grond waarvan de gebruiker van de jaarrekening inzicht wordt verschaft in de mutaties in verplichtingen uit financieringsactiviteiten. In dit kader verwijzen wij naar toelichting 17. Toepassing van nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2017 heeft geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ordina en de toelichting in de jaarrekening.

De onderstaande standaarden en interpretaties zijn op de datum van publicatie van de jaarrekening gepubliceerd maar nog niet van kracht op de geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2017. Onderstaand zijn alleen de standaarden vermeld waarvan Ordina een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Ordina. Ordina zal deze standaarden en interpretaties toepassen zodra deze van kracht zijn.

IFRS 9, 'Financiële instrumenten'. Deze standaard geeft een toelichting op de classificatie, waardering en verantwoording van financiële vaste activa en verplichtingen. De volledige versie van IFRS 9 is gepubliceerd in juli 2014. De standaard vervangt de toelichtingen zoals opgenomen in IAS 39 betreffende de classificatie en waardering van financiële instrumenten. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. Ordina zal de standaard toepassen per de datum dat deze effectief wordt. Toepassing met terugwerkende is kracht vereist, waarbij het niet verplicht is om informatie voor vergelijkingsdoeleinden aan te passen. Ordina heeft de impact van IFRS 9 'Financiële instrumenten' beoordeeld. Toepassing van de standaard zal geen materieel effect hebben op de financiële positie en het vermogen van Ordina, uitgezonderd het effect van de verwerking van een verwacht kredietverlies op handelsvorderingen onder IFRS 9. IFRS 9 vereist de verantwoording van een verwacht kredietverlies op handelsvorderingen gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze handelsvorderingen. Ordina zal de voorziening voor verwacht kredietverlies op handelsvorderingen bepalen op basis van de 'simplified approach'. Ordina heeft vastgesteld dat de voorziening debiteuren in dit kader op basis van huidige inschattingen met een bedrag van ca. EUR 50.000 zal toenemen.

IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten met klanten'. Deze standaard, gepubliceerd in mei 2014, bevat grondslagen voor het vaststellen van omvang en timing van te verantwoorden omzet. De standaard vervangt IAS 18, 'Opbrengstverantwoording' en IAS 11, 'Bouwcontracten'. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. De standaard volgt een vijf-stappenplan. Uitgangspunt is dat omzet wordt verantwoord voor het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen. Ordina heeft een beoordeling uitgevoerd op de impact van IFRS 15. Op basis van deze beoordeling hebben wij vastgesteld dat omzetverantwoording voor de diensten zoals beschreven in grondslag 2.19 niet materieel zullen wijzigen. De impact van de nieuwe standaard beperkt zich tot de kwalificatie agent versus principaal. Onder toepassing van IFRS 15 zal in een aantal situaties netto-omzet verantwoord worden daar waar onder toepassing van de huidige standaard bruto-omzet is verantwoord. De impact bedraagt voor de bruto-omzet over 2017 minder dan 1% van de omzet. De impact op de verantwoorde marge, het netto-resultaat en het eigen vermogen is zowel in 2016 als in 2017 nihil. De standaard is niet vervroegd toegepast en Ordina kiest bij de transitie naar IFRS 15 voor de 'full retrospective approach'.

IFRS 16 'Leases'. Op grond van deze standaard, gepubliceerd in januari 2016, 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 Ordina over een groot aantal operationele huur- en leasecontracten beschikt, zal de toepassing een significante impact

hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina. Toepassing van de nieuwe standaard zal leiden tot een forse 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 aan het eind van de contractduur (zogenaamde 'front-loading'). Op dit moment kan nog geen betrouwbare inschatting worden gegeven van het financiële effect van invoering van de standaard. Ordina verwacht de volledige beoordeling van de impact van IFRS 16 in de loop van 2018 af te ronden. Toepassing van de nieuwe standaard zal geen materiële invloed hebben op de convenantenberekening zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst (zie toelichting 17). In de financieringsovereenkomst is geanticipeerd op een toekomstige wijziging in de verantwoording van leaseovereenkomsten, waarbij is vastgelegd dat een verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten voortvloeiende uit reguliere bedrijfsvoering (zoals bijvoorbeeld autolease- en huurcontracten) niet kwalificeren als schuld zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst. Voor een overzicht van de verplichtingen onder de huidige operationele leaseverplichtingen verwijzen wij naar toelichting 29.

2.2. Grondslagen voor de consolidatie

Groepsmaatschappijen zijn alle entiteiten waarover Ordina beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap is van kracht indien Ordina direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming kan bepalen. De jaarrekeningen van deze groepsmaatschappijen zijn in de geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. opgenomen vanaf de datum dat de beslissende zeggenschap verworven wordt tot het moment dat Ordina N.V. de beslissende zeggenschap verliest. In alle groepsmaatschappijen die in de consolidatie over 2016 en 2017 zijn opgenomen heeft Ordina een belang van 100%. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

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

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

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

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

2.3. Gesegmenteerde verslaggeving

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

Voor een nadere toelichting van de segmentinformatie wordt verwezen naar toelichting 6.

2.4. Buitenlandse valuta

2.4.1. Functionele en presentatievaluta

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

2.4.2. Omrekening afwijkende valuta

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

2.5 Leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief voor rekening van Ordina komen, worden geclassificeerd als financiële lease. Financiële leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimumleasebetalingen. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. De leasebetalingen voor financiële leaseovereenkomsten worden zodanig uitgesplitst in financieringslasten en een vermindering van de leaseverplichting dat een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting wordt bereikt. De financieringskosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat Ordina eigendom verkrijgt over het geleaste actief.

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

2.6. Immateriële vaste activa

2.6.1. Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van groepsmaatschappijen. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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

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

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

2.6.2. Software

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

- het project technisch uitvoerbaar is zodat het geschikt is voor gebruik;
- de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;

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

Direct toewijsbare kosten welke aan de intern ontwikkelde software worden toegerekend, bevatten personeelskosten alsmede direct toerekenbare externe kosten. Activering van deze kosten vindt plaats tegen kostprijs. Overige uitgaven ten behoeve van intern ontwikkelde software welke niet voldoen aan de gestelde criteria worden verantwoord ten laste van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen. Software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur. Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

2.6.3. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

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

2.6.4. Afschrijving van immateriële vaste activa

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

De door het management geschatte gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.7. Materiële vaste activa

2.7.1. Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.7.2. Afschrijving

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

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

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

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

2.8. Geassocieerde deelnemingen

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

Het aandeel in het resultaat van de geassocieerde deelneming dat aan Ordina wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een geassocieerde deelneming dat na de overnamedatum aan Ordina toerekenbaar is, wordt verantwoord in de reserves van Ordina, waarbij de verwerking in de reserves van Ordina de verwerking in de reserves van de geassocieerde deelneming volgt (bijvoorbeeld dividenduitkering of een mutatie verwerkt via het totaalresultaat). Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming overschrijdt, worden verdere verliezen niet meer opgenomen, tenzij er door Ordina zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de geassocieerde deelneming dan wel dat er verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de geassocieerde deelneming zijn verricht. Indien sprake is van niet uit de balans blijkenende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijkenende verplichtingen (zie toelichting 29).

2.9. Transitiekosten

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

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

2.10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

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

2.11. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen. Rekening-courantvorderingen worden in het kasstromenoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Rekening-courantschulden bij bancaire instellingen worden verantwoord als bancaire schulden onder de kortlopende verplichtingen.

2.12. Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

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

2.13. Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)

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

2.13.1. Berekening van de realiseerbare waarde

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

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

2.13.2. Terugnname van bijzondere waardeverminderingen (terugnname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.14. Eigen vermogen

2.14.1. Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 160.000.000 gewone aandelen, 39.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

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

2.14.2. Inkoop eigen aandelen

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

2.14.3. Dividenden

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

2.15. Personeelsgerelateerde voorzieningen

2.15.1 Pensioenregelingen

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

2.15.1.1. Toegezegde-bijdrageregelingen (op basis van het beschikbare-premiestelsel)

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

2.15.1.2. Toegezegd-pensioenregelingen

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

Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. De pensioenlasten gedurende het boekjaar (bestaande uit pensioenpremiës, rentekosten en verwacht rendement op opgebouwde waarden) worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.15.2. Aandelenregelingen

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

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

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

2.16. Voorzieningen

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

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

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

Naast de onder grondslag 2.15.1 genoemde voorziening betreffende pensioenen wordt een voorziening gevormd voor reorganisatiekosten, de leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat alsmede voor lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

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

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

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

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

2.17. Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.18. Omzetverantwoording

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

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

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

2.18.1. Contracten op basis van nacalculatie

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

2.18.2. Contracten op basis van een vaste aanneemsom

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

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

Als het resultaat van contracten met een vaste aanneemsom niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden opbrengsten alleen verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. Wanneer het waarschijnlijk is dat voor een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.18.3. Outsourcing- en beheercontracten

Binnen outsourcing- en beheercontracten zijn de werkzaamheden gelijkmatig verdeeld over de looptijd van het contract. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen over de contractuele looptijd. In het geval aanvullende werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 2.18.1 en grondslag 2.18.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

2.18.4. Licenties

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

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

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

2.18.5. Identificeren van een transactie

De waarderingsgrondslagen zoals beschreven onder de grondslagen 2.18.1 tot en met 2.18.4 worden toegepast op iedere afzonderlijke transactie. Indien binnen een overeenkomst sprake is van afzonderlijk identificeerbare componenten (zogenaamde 'multiple element'-overeenkomsten), wordt de grondslag toegepast zoals van toepassing op deze afzonderlijk te identificeren component.

2.19. Kosten

2.19.1. Kosten voor inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten en uitbestede werkzaamheden

Kosten voor inkoopwaarde van hard- en software en overige directe kosten en uitbestede werkzaamheden worden toegerekend aan de periode waarin de corresponderende opbrengsten zijn verantwoord en worden verantwoord tegen historische kostprijs.

2.19.2. Operationele-leasebetalingen

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

2.19.3. Overheidssubsidies

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

2.19.4. Financieringsbaten en -lasten

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

De financieringslasten omvatten onder meer de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale verplichtingen en pensioenverplichtingen, alsmede de rente verbonden aan de mutatie van voorzieningen ingevolge het verstrijken van tijd. Onder de financieringslasten wordt, voor zover van toepassing, tevens verantwoord het rentebestanddeel van de financiële-leaseverplichtingen.

2.20. Belastingen over het resultaat

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

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

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

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

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

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

4. FINANCIËEL-RISICOMANAGEMENT

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

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

4.1. Marktrisico

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

4.1.1. Renterisico

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

Ultimo 2017 en 2016 heeft Ordina geen langlopende rentedragende schulden.

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

Als gedurende 2017 de variabele rente gemiddeld 1% hoger zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zouden de netto-interestlasten (na belastingen) ruim EUR 0,1 miljoen hoger zijn geweest.

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

4.1.2. Valutarisico

Alle Ordina-bedrijven zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De functionele valuta en rapportagevaluta van Ordina is derhalve de euro. Ordina bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De Raad van Bestuur beoordeelt de valutarisico's ultimo 2017 als beperkt.

4.2. Kredietrisico's

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

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

Met betrekking tot afnemers wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van opdrachtgevers vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit-ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ordina op basis van interne richtlijnen de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. Concentratie van kredietrisico's gerelateerd aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden onderkend binnen de overheidsmarkt. Voor overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Voor een toelichting op de handelsdebiteuren wordt verwezen naar toelichting 13.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2017 betreffende afnemers als beperkt. Wel is sprake van een concentratie van de risico's in de situatie waarin sprake is van tussenkomst van zogenaamde broker partijen. Door de marktomstandigheden kunnen er bij dergelijke partijen solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

Ordina N.V. heeft voor het merendeel van de Nederlandse groepsmaatschappijen een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

4.3. Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitsrisico is het risico dat Ordina niet kan voldoen aan haar financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat er voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in zowel normale als moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden geleden of de reputatie van Ordina in gevaar komt.

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteit die Ordina in mei 2015 heeft afgesloten. Ultimo 2017 beschikt Ordina over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 30,0 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat uit een revolverende faciliteit van EUR 20 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 10 miljoen. De looptijd bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. Na een eerste verlenging in 2016, is in het eerste halfjaar 2017 een tweede verlenging overeengekomen van 1 jaar. Ingevolge de tweede verlenging eindigt de financieringsovereenkomst in mei 2020. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteit en de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 17.

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

Het navolgende overzicht toont een analyse van de financiële verplichtingen van Ordina, onderverdeeld naar relevante contractuele vervaldata, gebaseerd op de resterende periode van balansdatum tot contractuele vervaldatum. De bedragen betreffen de onvoorwaardelijke, contractuele, niet-verdisconteerde kasstromen.

Daar waar van toepassing zijn toekomstige interestbetalingen begrepen in de vermelde kasstromen.

	Balanswaardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Per 31 december 2017				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-51.737	-51.737	0	0
Per 31 december 2016				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-52.180	-52.180	0	0

4.4. Kapitaalrisicomanagement

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

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

De solvabiliteit ultimo 2017 bedroeg circa 64% (ultimo 2016: circa 64%). Een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill heeft een grote invloed op de solvabiliteit. Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een bijzondere waardevermindering van de goodwill van 20%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2017 circa 60%. Ordina beschouwt een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal exclusief goodwill) van 25% als een verantwoord minimum. Exclusief goodwill bedraagt de solvabiliteit ultimo 2017 22,1% (ultimo 2016: 21,5%).

5. BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN AANNAMES

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

5.1. Bijzondere waardevermindering van goodwill

Ordina beoordeelt minimaal jaarlijks per kasstroomgenererende eenheid of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende kasstroomgenererende eenheid toegerekende goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 7.6.

5.2. Opbrengstverantwoording

Ordina verwerkt opbrengsten voor contracten met een vaste aanneemsom naar rato van de geleverde prestaties. Hiervoor maakt Ordina een inschatting van de tot op dat moment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten (zie grondslag 2.18.2). Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten, alsmede op basis van ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties.

5.3. Reorganisatievoorziening

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

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

5.4. Verlieslatende contracten

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

5.5. Belastingen

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd. De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen. In 2016 zijn plannen uitgevoerd om te voorkomen dat in 2018 verliezen zullen verwateren. De uitvoering van deze plannen heeft het risico op afwaardering van de latente belastingvordering verminderd. Daarnaast is in 2017 een kostenbesparingsprogramma uitgevoerd, waarmee voor de komende jaren een structureel lager kostenniveau moet bijdragen aan winstherstel. Voor de situatie dat gedurende meerdere jaren fiscale verliezen zijn geleden, is overtuigend bewijs nodig voor waardering van fiscale verliezen (IAS 12). Voor aanvullende informatie omtrent latente belastingvorderingen verwijzen wij naar toelichting 10.

5.6. Voorziening leegstand

Ordina verantwoordt een voorziening voor de leegstand van panden voor de periode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van deze panden. Bij de vaststelling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderhuur. De werkelijke inkomsten uit onderverhuur kunnen afwijken van de inschatting. In 2017 is door Ordina een nieuwe huurovereenkomst overeengekomen betreffende de kantoorlocatie te Nieuwegein, waarbij de C-toren geen deel meer uitmaakt van de huurovereenkomst. Een belangrijke schatting bij de verwerking van de nieuwe huurovereenkomst is het feit dat Ordina geen betrouwbare schatting kan maken van een eventuele beëindigingsvergoeding die wellicht is opgenomen als lease-incentive (zie toelichting 19). Als gevolg van de nieuwe huurovereenkomst is de voorziening leegstand, welke betrekking had op de C-toren, komen te vervallen. Ultimo 2017 is geen sprake van leegstand van panden en is derhalve geen voorziening leegstand verantwoord.

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

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

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor de segmenten Delivery Nederland, het innovatiecluster en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor

verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland (inclusief het innovatiecluster), respectievelijk Ordina België/Luxemburg.

In de loop van 2016 zijn enkele activiteiten van het innovatiecluster ondergebracht bij Delivery Nederland. Naar aanleiding hiervan zijn de vergelijkende cijfers 2016 diensgevolge aangepast.

6.1. Gesegmenteerde informatie

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

	Nederland					
	Toelichting	Delivery	Innovatie-cluster	Subtotaal Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		241.994	22.711	264.705	89.350	354.055
Inter-segment omzet		-5.456	-3.144	-8.600	-1.880	-10.480
Omzet		236.538	19.567	256.105	87.470	343.575
EBITDA		8.976	-2.574	6.402	8.731	15.133
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7			-2.776	-18	-2.794
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8			-2.117	-490	-2.607
Bedrijfsresultaat				1.509	8.223	9.732
Financieringsbaten en -lasten	24					-627
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9					-45
Resultaat voor belastingen						9.060
Winstbelastingen	25					-4.022
Resultaat na belastingen						5.038

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2017 zijn als volgt te specificeren:

Toelichting	Nederland				
	Delivery	Innovatie-cluster	Subtotaal Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment	240.286	22.920	263.206	92.178	355.384
Inter-segment omzet	-5.714	-3.148	-8.862	-1.634	-10.496
Omzet	234.572	19.772	254.344	90.544	344.888
EBITDA	5.983	-283	5.700	8.833	14.533
Afschrijvingen op immateriële vaste activa7			-4.775	0	-4.775
Afschrijvingen op materiële vaste activa8			-2.279	-552	-2.831
Bedrijfsresultaat			-1.354	8.281	6.927
Financieringsbaten en -lasten24					-443
Aandeel in resultaten van deelnemingen9					-26
Resultaat voor belastingen					6.458
Winstbelastingen25					-3.348
Resultaat na belastingen					3.110

De bijzondere posten in het resultaat over 2017 van de divisies hebben betrekking op reorganisatiekosten en bedragen totaal EUR 5,9 miljoen (2016: EUR 6,0 miljoen). Deze reorganisatiekosten hebben voor EUR 5,6 miljoen betrekking op Nederland en voor EUR 0,3 miljoen op België/Luxemburg (2016: EUR 5,7 miljoen Nederland, EUR 0,3 miljoen België/Luxemburg).

Als gevolg van de vernieuwing van de huurovereenkomst betreffende de kantoorlocatie Nieuwegein is in 2017 binnen Nederland een vrijval van de voorziening leegstand verantwoord van circa EUR 3,8 miljoen (zie toelichting 19).

Als gevolg van het vervroegd buiten gebruik stellen van een deel van de functionaliteit binnen de ERP-applicatie, is in 2017 onder de afschrijvingslasten binnen Nederland een additionele afschrijving verantwoord van circa EUR 2,0 miljoen (zie toelichting 7.1).

De financieringsbaten en -lasten hebben zowel over 2016 als over 2017 vrijwel volledig betrekking op het segment Nederland.

De betaalde winstbelastingen bedragen in 2017 circa EUR 5,2 miljoen (2016: circa: EUR 1,8 miljoen). Deze betaalde winstbelastingen hebben volledig betrekking op België/Luxemburg. De forse stijging van de betaalde winstbelastingen wordt veroorzaakt doordat in België winstbelastingen zijn betaald voor zowel het boekjaar 2015 als het boekjaar 2016. De betaalde winstbelasting in 2016 heeft betrekking op het boekjaar 2014.

In 2016 is in een gerechtelijke procedure een schikking bereikt betreffende een juridisch geschil. Op grond van deze schikking is binnen Nederland in 2016 onder de inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten een bate verantwoord van per saldo bijna EUR 1,0 miljoen en onder de overige bedrijfslasten een bate van circa EUR 0,4 miljoen. De vordering per 31 december 2016 uit hoofde van de schikking is in januari 2017 afgewikkeld. Na afwikkeling van de schikking hebben partijen geen enkele vordering over en weer verband houdende met het onderhavige geschil.

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2017 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 58,7 miljoen (2016: omzet van circa EUR 61,3 miljoen). Voor een totaal van zes overige klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

De activa en verplichtingen ultimo 2016 zijn als volgt te specificeren:

	Nederland	België/Luxemburg	Totaal	Eliminaties	Geconsolideerd
Totaal activa	221.937	56.814	278.751	-47.489	231.262
Totaal verplichtingen	74.533	24.617	99.150	-15.292	83.858

De activa en verplichting ultimo 2017 zijn als volgt te specificeren:

	Nederland	België/Luxemburg	Totaal	Eliminaties	Geconsolideerd
Totaal activa	223.613	59.781	283.394	-53.340	230.054
Totaal verplichtingen	75.837	23.005	98.842	-16.564	82.278

Overige gesegmenteerde informatie over 2016 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	119.020	17.142	136.162
Boekwaarde materiële vaste activa	8	3.573	1.104	4.677
Boekwaarde financiële vaste activa	9/10	18.131	125	18.256
Investerings in immateriële vaste activa	7	4.693	0	4.693
Investerings in materiële vaste activa	8	936	516	1.452
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.776	18	2.794
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.117	490	2.607
Winstbelastingen verantwoord in de winst- en verliesrekening	25	434	3.588	4.022
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar	25	0	1.780	1.780

Overige gesegmenteerde informatie over 2017 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	114.654	17.142	131.796
Boekwaarde materiële vaste activa	8	3.958	1.001	4.959
Boekwaarde financiële vaste activa	9/10	18.479	125	18.604
Investerings in immateriële vaste activa	7	409	0	409
Investerings in materiële vaste activa	8	2.684	458	3.142
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	4.775	0	4.775
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.279	552	2.831
Winstbelastingen verantwoord in de winst- en verliesrekening	25	-371	3.719	3.348
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar	25	0	5.157	5.157

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2017</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	18.540	97.742	309.098
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-7.778	-96.837	-172.936
Boekwaarde per 1 januari 2017	124.495	10.762	905	136.162
Mutaties in boekwaarde				
Investeringsen	0	384	0	384
In eigen beheer vervaardigd	0	25	0	25
Afschrijvingen	0	-3.870	-905	-4.775
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2017	124.495	7.301	0	131.796
<i>Stand per 31 december 2017</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	15.903	97.742	306.461
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-8.602	-97.742	-174.665
Boekwaarde per 31 december 2017	124.495	7.301	0	131.796
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	3.059	0	3.059

7.1. Investeringsen en desinvesteringen

De totale investeringen in software hebben voornamelijk betrekking op de ERP-applicatie binnen Ordina Nederland. Deze investering is deels in eigen beheer vervaardigd. De ERP-applicatie is met ingang van 1 januari 2015 in gebruik genomen. Afschrijving van de ERP-applicatie vindt plaats over een periode van zeven jaar. In 2017 heeft Ordina besloten een deel van de functionaliteit binnen de ERP-applicatie vervroegd buiten gebruik te stellen als gevolg waarvan voor dit deel sprake is van een wijziging in de geschatte levensduur. Deze buitengebruikstelling heeft geleid tot een additionele afschrijving in 2017 van circa EUR 2,0 miljoen.

In 2017 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke investeringswaarde van circa EUR 3,0 miljoen buiten gebruik gesteld (2016: nihil).

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

7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2017 en 2016 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2017.

7.3. Goodwill

Goodwill wordt gemonitord op een groep van kasstroomgenererende eenheden binnen Ordina. Deze groepen van kasstroomgenererende eenheden zijn gelijk aan de onderkende segmenten. Ordina onderkent de segmenten Delivery Nederland, het innovatiecluster en België/Luxemburg.

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

	2016	2017
Delivery Nederland	107.353	107.353
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	124.495	124.495

7.4 Software

De boekwaarde van de software bedraagt ultimo 2017 EUR 7,3 miljoen (ultimo 2016: EUR 10,8 miljoen). Van de boekwaarde ultimo 2017 heeft een bedrag van EUR 6,1 miljoen betrekking op de ERP-applicatie welke in 2015 in gebruik is genomen en welke deels in eigen beheer is vervaardigd. De levensduur van de applicatie is gebaseerd op de verwachte levensduur en veronderstelde veroudering van dergelijke applicaties alsmede op ervaringen ten aanzien van eerdere vergelijkbare applicaties in het verleden en wordt verondersteld op minimaal 7 jaar.

7.5. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten kan volledig worden toegerekend aan het segment Delivery Nederland. Ultimo 2017 is de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten volledig afgeschreven en bedraagt de boekwaarde derhalve nihil (ultimo 2016: EUR 0,9 miljoen).

7.6. Impairmenttest voor goodwill

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

De realiseerbare waarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De marktgegevens betreffen sectorrapportages van onderzoeksbureaus, brancheorganisaties en financiële instellingen. De meerjarenprojecties bevatten inschattingen op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. De jaarlijkse omzetgroeipercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per segment en variëren voor Delivery Nederland van circa 1,0% tot circa 2,6% (2016: circa 1,0% tot circa 3,2%) en voor België/Luxemburg van circa 1,0% tot circa 8,1% (2016: circa 1,5% tot circa 4,6%). De gemiddelde jaarlijkse omzetgroei binnen de meerjarenprojectie bedraagt voor Delivery Nederland circa 1,5% (2016: circa 1,7%) en voor België/Luxemburg circa 2,8% (2016: circa 2,4%). De gemiddelde jaarlijkse EBITDA marge over de

jaren 2018 tot en met 2022 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Delivery Nederland circa 5,7% (2016: circa 8,2%) en voor België/Luxemburg circa 8,5% (2016: circa 9,1%). De EBITDA marge over de jaren na 2022 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Delivery Nederland circa 6,5% (2016: circa 8,8%) en voor België/Luxemburg circa 8,5% (2016: circa 9,5%). De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2017 een percentage gehanteerd van 1,0% (2016: 1,0%).

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per segment. Ultimo 2017 bedraagt de disconteringsvoet na belastingen voor Delivery Nederland 8,6% (2016: 9,2%) en voor België/Luxemburg 9,4% (2016: 9,9%). De disconteringsvoet voor belastingen ultimo 2017 bedraagt voor Delivery Nederland 11,0% (2016: 11,9%) en voor België/Luxemburg 13,9% (2016: 14,6%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2017. De boekwaarde, waarde in gebruik en de overwaarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend ultimo 2017 luiden als volgt:

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Boekwaarde	Waarde in gebruik	Overwaarde
Delivery Nederland	108,8	120,8	12,0
België/Luxemburg	20,7	69,4	48,7

Aanvullend op de uitgevoerde impairmenttest ultimo 2017 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Deze gevoeligheidsanalyses zijn uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging van de disconteringsvoet in combinatie met een verlaging van de voortdurende groei en anderzijds op basis van een verlaging van de EBITDA marge.

In de onderstaande tabel wordt voor de betreffende segmenten de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij de EBITDA marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de resterende overwaardes van de betreffende segmenten op basis van de gevoeligheidsanalyse.

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Delivery Nederland	België/ Luxemburg
Afname EBITDA marge		
-0,25%	5,8	46,7
-0,50%	-0,5	44,7

In de onderstaande tabel wordt voor de betreffende segmenten de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyse waarbij enerzijds de disconteringsvoet wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei wordt verlaagd met 0,5% en 1,0%. Voor het segment Delivery Nederland geldt dat de gevoeligheidsanalyse leidt tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert tussen EUR 1,1 miljoen en EUR 16,6 miljoen, afhankelijk van de gehanteerde parameters. Voor België/Luxemburg leidt de gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzondere waardevermindering. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes weergegeven (in miljoenen euro's) van de betreffende segmenten op basis van de gevoeligheidsanalyse.

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Disconteringsvoet na belastingen			
Delivery Nederland	8,6%	9,1%	9,6%	10,1%
<i>Voortdurende groei</i>				
0,5%	5,8	-1,1	-7,3	-12,8
0,0%	0,3	-5,9	-11,5	-16,6
België/Luxemburg	9,4%	9,9%	10,4%	10,9%
<i>Voortdurende groei</i>				
0,5%	46,0	42,8	39,9	37,2
0,0%	43,5	40,6	37,9	35,5

Aanvullend op de gevoeligheidsanalyse is voor de kasstroomgenererende eenheid Delivery Nederland een break-even berekening gemaakt waarbij de waarde in gebruik gelijk is aan de boekwaarde. Dit is gedaan door het wijzigen van een van de volgende drie variabelen: de gemiddelde EBITDA marge (gedurende de 5-jaarsprognose en de periode na deze planningshorizon), de disconteringsvoet en de voortdurende groei onder gelijkblijvende overige veronderstellingen.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Delivery Nederland is de gehanteerde waarde in de impairmenttest ultimo 2017 voor de gemiddelde EBITDA marge circa 5,7%, de gehanteerde disconteringsvoet 8,6% en de bepaalde voortdurende groei is 1,0%. De break-even waarde wordt bereikt bij een aanpassing van de gemiddelde EBITDA marge naar 5,2%, bij een aanpassing van de disconteringsvoet naar 9,4%, respectievelijk bij een aanpassing van de voortdurende groei naar nihil.

Wij hebben de uitkomsten van de impairmenttest ook vergeleken met de beurswaardering van Ordina. Ultimo 2016 was de waarde in gebruik circa 16% hoger dan de beurswaarde. Als gevolg van de in 2017 gedaalde beurskoers is het verschil tussen de waarde in gebruik en de beurswaarde ultimo 2017 toegenomen waarbij de waarde in gebruik circa 55% hoger ligt dan de beurswaardering. Een waarde in gebruik die hoger is dan de beurswaardering is niet ongewoon vanwege de 'control premium'. Het huidige verschil valt echter buiten de op voorhand als redelijk geachte bandbreedte. De waarde in gebruik is bepaald aan de hand van verschillende parameters. Hierbij zijn de lange termijnverwachtingen de belangrijkste value driver van de waarde in gebruik. Vanwege het verschil tussen de waarde in gebruik en de beurswaardering zijn de parameters extra kritisch beoordeeld. Ook na deze kritische beoordeling, beschouwen wij de aannames als realistisch mede op basis van de succesvolle executie van verbeteringsprogramma's, de resultaten over het tweede halfjaar 2017 en de economische ontwikkelingen. Deze geven vertrouwen voor de waardeontwikkeling op de lange termijn.

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2016</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.575	1.529	8.564	24.668
Totaal afschrijvingen	-11.546	-1.330	-5.262	-18.138
Boekwaarde per 1 januari 2016	3.029	199	3.302	6.530
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.118	128	206	1.452
Afschrijvingen	-1.612	-84	-802	-2.498
Desinvesteringen	-807	0	0	-807
Boekwaarde per 31 december 2016	1.728	243	2.706	4.677
<i>Stand per 31 december 2016</i>				
Totaal aanschafwaarde	13.633	1.657	8.753	24.043
Totaal afschrijvingen	-11.905	-1.414	-6.047	-19.366
Boekwaarde per 31 december 2016	1.728	243	2.706	4.677
<i>Stand per 1 januari 2017</i>				
Totaal aanschafwaarde	13.633	1.657	8.753	24.043
Totaal afschrijvingen	-11.905	-1.414	-6.047	-19.366
Boekwaarde per 1 januari 2017	1.728	243	2.706	4.677
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	2.931	61	150	3.142
Afschrijvingen	-1.528	-98	-1.234	-2.860
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2017	3.131	206	1.622	4.959
<i>Stand per 31 december 2017</i>				
Totaal aanschafwaarde	13.191	1.691	6.207	21.089
Totaal afschrijvingen	-10.060	-1.485	-4.585	-16.130
Boekwaarde per 31 december 2017	3.131	206	1.622	4.959

8.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen gedurende 2017 betreffen met name vervangingsinvesteringen. Van de investeringen heeft circa EUR 0,5 miljoen betrekking op onze vestigingen in België en Luxemburg (2016: EUR 0,5 miljoen).

Als gevolg van de vernieuwing van het huurcontract van de kantoorlocatie te Nieuwegein, waarbij de C-toren geen deel meer uit maakt van de huurovereenkomst, is in 2017 een aanvullende afschrijving binnen de component verbouwingen verantwoord van ruim EUR 0,4 miljoen. De vernieuwing van het huurcontract van de kantoorlocatie te Nieuwegein heeft niet geleid tot een verlenging van de afschrijvingstermijn betreffende de overige geactiveerde verbouwingskosten.

In 2017 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden. De desinvestering in apparatuur in 2016 hangt samen met de samenwerkingsovereenkomst welke eind 2016 is afgesloten met T-Systems. Ingevolge deze overeenkomst heeft T-Systems apparatuur en software overgenomen van Ordina. Bij deze desinvestering is een verlies bij verkoop gerealiseerd van EUR 0,1 miljoen, welk bedrag op grond van de waarderinggrondslagen is verantwoord onder de afschrijvingen.

In 2017 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke aanschafwaarde van circa EUR 6,1 miljoen buiten gebruik gesteld (2016: circa EUR 0,1 miljoen).

8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2017 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2017.

8.3. Materiële vaste activa in lease

Ultimo 2017 en ultimo 2016 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease. Zowel in 2017 als in 2016 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2016	2017
Saldo per 1 januari	442	397
Investeringsen	0	0
Aandeel in resultaten van deelnemingen	-45	-26
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	397	371

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2017 en 2016 betreffen Quli B.V. (Nederland, aandelenbelang 25,0%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%).

Het negatieve resultaat uit deelnemingen heeft zowel in 2017 als in 2016 volledig betrekking op Quli B.V. Ter zake Passwerk is over 2016 en 2017 geen resultaat verantwoord in verband met de beperkende voorwaarden waaronder dividenduitkeringen mogelijk zijn ingevolge het sociaal oogmerk van deze vennootschap.

Gedurende 2017 heeft Ordina voor een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen aan omzet verantwoord in het kader van verrichte prestaties ten behoeve van Quli B.V. (2016: EUR 0,5 miljoen). Ter zake Passwerk CVBA is geen sprake van onderlinge dienstverlening gedurende 2017 en 2016.

Voor de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Overig resultaat (OCI)	Totaal resultaat	Belang
Quli B.V.	1.100	116	508	-81	0	-81	25,0%
Passwerk CVBA	2.766	549	4.208	833	0	833	37,3%

10. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2016	2017
Immateriële en materiële vaste activa	8.611	7.794
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	216
Overige voorzieningen	972	0
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.062	10.223
Saldo per 31 december	17.859	18.233

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de werkelijke bedrijfs-economische afschrijvingstermijn en de minimale fiscale afschrijvingstermijn. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven.

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

De latente belastingvordering uit hoofde van overige voorzieningen heeft volledig betrekking op de voorziening leegstand. Als gevolg van de vrijval van deze voorziening in 2017, is ook de gerelateerde latente belastingvordering vrijgevallen (zie toelichting 19).

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2017: circa EUR 40,9 miljoen; ultimo 2016: circa EUR 32,2 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is op basis van bestaande wetgeving. Ultimo 2017 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2017 circa EUR 42,7 miljoen (ultimo 2016: circa EUR 34,3 miljoen). Ultimo 2017 zijn compensabele verliezen voor een bedrag van circa EUR 1,8 miljoen niet gewaardeerd (ultimo 2016: circa EUR 2,1 miljoen).

Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden in de komende jaren. Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 1 en 9 jaar. Aangezien er meerdere jaren fiscale verliezen zijn geleden, is overtuigend bewijs nodig voor waardering van fiscale verliezen (IAS 12). In 2016 heeft Ordina plannen uitgevoerd ter voorkoming van verwatering van fiscale verliezen, met als resultaat een afname van de fiscaal compensabele verliezen in 2016 met een bedrag van circa EUR 33,8 miljoen. Hierdoor is effectief de resterende verrekeningstermijn van de fiscale verliezen verlengd. De waardering van de latente belastingvorderingen is gebaseerd op de meerjarenprojectie. De uitgangspunten worden onder de huidige omstandigheden als reëel verondersteld en zijn toegelicht bij de impairmenttest voor goodwill (zie toelichting 7.6). Toekomstige realisatie van belastbare winsten en hiermee de compensatie van verliezen kan afwijken van deze inschattingen. Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse een beoordeling wordt gedaan waarbij de EBITDA marge binnen de meerjarenprojectie wordt verminderd met 0,25%, respectievelijk 0,50%, is sprake van een potentiële afwaardering van de latente belastingvordering van circa EUR 0,5 miljoen, respectievelijk EUR 1,0 miljoen.

Bij de waardering van de rechten op verliescompensatie is geen rekening gehouden met de voorgestelde trapsgewijze tariefsverlagingen binnen Nederland van 25,0% naar 21,0% gedurende de jaren 2019 tot en met 2021. Op het moment dat deze voorstellen worden vastgelegd in wetgeving, zal de latente belastingvordering hierop worden aangepast. Voor de waardering van de rechten op verliescompensatie is de huidige verwachting dat dit zal resulteren in een afwaardering van circa EUR 0,8 miljoen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 16,4 miljoen (ultimo 2016: circa EUR 15,6 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

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

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

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2017:

	Balans primo 2017	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2017
Immateriële en materiële vaste activa	8.611	-817	0	7.794
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	-2	4	216
Overige voorzieningen	972	-972	0	0
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.062	2.161	0	10.223
	17.859	370	4	18.233

11. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2016	2017
Saldo per 1 januari	1.170	585
Investeringskosten	0	0
Verantwoord ten laste van het resultaat	-585	-462
Saldo per 31 december	585	123

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van langetermijncontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten die verband houden met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheer-activiteiten worden verricht, welke periode varieert van twee tot vijf jaar. De transitiekosten hebben ultimo 2017 een looptijd korter dan een jaar (ultimo 2016: circa EUR 0,1 miljoen langer dan een jaar).

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2016</i>					
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	66.719	0	0	0	66.719
Handelscrediteuren en overige schulden	-71.927	0	0	0	-71.927
Totaal per 31 december 2016	-5.208	0	0	0	-5.208

	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2017</i>					
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	59.545	0	0	0	59.545
Handelscrediteuren en overige schulden	-76.325	0	0	0	-76.325
Totaal per 31 december 2017	-16.780	0	0	0	-16.780

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2016	2017
Handelsdebiteuren – bruto	45.340	36.054
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.418	-241
Handelsdebiteuren – netto	43.922	35.813
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie	15.653	17.369
Nog te factureren bedragen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	5.726	6.122
Vooruitbetaalde pensioenpremies	0	55
Overige vorderingen	82	185
Overlopende activa	3.508	4.139
Saldo per 31 december	68.891	63.683

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

Op 31 december 2017 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 6,4 miljoen (31 december 2016: circa EUR 8,3 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

De ouderdom van handelsdebiteuren (netto) luidt als volgt:

	2016	2017
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	35.586	29.383
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.814	5.236
tussen 1 en 2 maanden	908	410
tussen 2 en 3 maanden	518	237
meer dan 3 maanden	1.096	547
	8.336	6.430
Handelsdebiteuren – netto	43.922	35.813

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

	2016	2017
Saldo per 1 januari	1.460	1.418
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	72	68
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-114	-1.212
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	0	-33
Saldo per 31 december	1.418	241

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

De dotatie aan en de vrijval van de voorziening zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de overige bedrijfslasten. Bedragen opgenomen in de voorziening worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering. Van het totaalbedrag van als oninbaar afgeschreven vorderingen in 2017 heeft circa EUR 1,0 miljoen betrekking op een debiteur welke in 2013 failliet is verklaard en waarbij er geen verwachting meer bestaat op een uitkering ingevolge de afwikkeling van dit faillissement.

Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2017 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 45,9 miljoen (ultimo 2016: circa EUR 58,6 miljoen).

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 een looptijd van minder dan een jaar.

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

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

	2016	2017
Nederland	40.487	32.641
België/Luxemburg	20.506	20.782
Saldo per 31 december	60.993	53.423

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

	2016	2017
Overheid	8.195	9.009
Financiële dienstverlening	9.481	5.460
Industrie	22.802	18.596
Zorg	4.862	2.989
Saldo per 31 december	45.340	36.054

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

	2016	2017
Debiteuren met een externe credit rating		
A - AA	10.436	4.081
B - BBB	1.030	0
	11.466	4.081
Debiteuren zonder externe credit rating		
Laag kredietrisico	29.169	28.049
Gemiddeld kredietrisico	3.052	3.377
Hoog kredietrisico	235	306
	32.456	31.732
Saldo per 31 december	43.922	35.813

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

14. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. Ultimo 2017 wordt een bedrag van circa EUR 2,0 miljoen (ultimo 2016: circa EUR 0,8 miljoen) aangehouden op een zogenaamde geblokkeerde rekening op grond waarvan de bestedingsmogelijkheid van deze middelen is beperkt tot fiscale verplichtingen. Voor een toelichting op de gecommiteerde kredietfaciliteit wordt verwezen naar toelichting 17.

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

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

	2016	2017
A-1	2.691	10.889
Saldo per 31 december	2.691	10.889

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2016 en 2017 luidt als volgt:

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

<i>(In duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo per 1 januari 2017	93.256	9.326
Emissie van aandelen	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0
Saldo per 31 december 2017	93.256	9.326

15.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2017 EUR 20 miljoen en bestaat uit 199.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

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

Ultimo 2017 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 93.255.934 gewone aandelen (ultimo 2016: 1 prioriteitsaandeel en 93.255.934 gewone aandelen).

Gedurende 2017 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. De emissies in 2016 hebben betrekking op aandelengerelateerde beloningen (2016: 297.262 aandelen). Met de emissies in 2016 zijn geen emissiekosten gemoeid.

Ten behoeve van de afwikkeling van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2014-2016, welke in het eerste halfjaar 2017 heeft plaatsgevonden, heeft Ordina in totaal 137.114 eigen aandelen ingekocht en direct aansluitend uitgeleverd. Verwerving van deze aandelen heeft plaatsgevonden tegen een koers van EUR 2,025 per aandeel. Zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 houdt Ordina N.V. geen eigen aandelen.

Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de statutaire bepaling omtrent de prioriteit.

15.2. Optie- en aandelenregelingen

Zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 staan geen optierechten uit op aandelen Ordina N.V.

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee is een variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen (zie ook grondslag 2.16.3). Ultimo 2017 zijn in dit kader aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur (totaal 323.708 aandelen) en aan de leden van het Executive Committee (in totaal 115.164 aandelen).

Voor een toelichting op de regelingen van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 31.2.2. De regeling van het Executive Committee betreft een variabele langetermijnbeloning over de periode 2017-2019. De targets binnen deze regeling zijn gelijk aan die van de leden van de Raad van Bestuur. De verplichtingen onder de regeling 2014-2016 van het Executive Committee is in 2017 volledig afgewikkeld waarbij een deel van de afwikkeling heeft plaatsgevonden in een uitkering in contanten in plaats van de levering van aandelen Ordina N.V. De toelichting betreffende de ultimo 2017 lopende regeling voor het Executive Committee luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekenningsdatum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2016	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2017
Executive Committee							
Regeling 2017-2019	99.110	01-06-17	1,59	158	100%	0	36
Regeling 2017-2019	16.054	10-07-17	1,57	25	100%	0	5
	115.164			183		0	41

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2016 en 2017 luidt als volgt:

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

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2017	136.219	-3.179	5.038	138.078
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	5.038	-5.038	0
Dividenduitkering aan aandeelhouders	0	-1.865	0	-1.865
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	0
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	0	-503	0	-503
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	0	-597	0	-597
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	239	0	239
Nettoresultaat boekjaar	0	0	3.110	3.110
Actuariële winsten en verliezen	0	-12	0	-12
Saldo per 31 december 2017	136.219	-879	3.110	138.450

De afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen middels de inkoop van eigen aandelen heeft geresulteerd in een negatieve financieringskasstroom van EUR 0,5 miljoen. Dit betreft de inkoop van het netto aantal aandelen noodzakelijk voor de afwikkeling van de verplichting (zie toelichting 15.1) voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen en de over de bruto beloning verschuldigde loonheffing voor een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen. Aanvullend zijn in 2017 aandelengerelateerde beloningen afgewikkeld in contanten. In totaal heeft deze afwikkeling geresulteerd in een negatieve financieringskasstroom van EUR 0,6 miljoen. De totale negatieve financieringskasstroom ingevolge de afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen bedraagt over 2017 EUR 1,1 miljoen.

Gedurende 2016 heeft de afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen plaatsgevonden door de uitgifte van nieuwe aandelen Ordina N.V. als gevolg waarvan er in 2016 geen sprake is van een financieringskasstroom in dit kader.

De personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen ad EUR 0,2 miljoen (2016: EUR 0,6 miljoen) betreft de ten laste van het resultaat verantwoorde kosten (zie toelichting 22).

Voor een bedrag van circa EUR 3,1 miljoen is ultimo 2017 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2016: circa EUR 5,7 miljoen).

17. BANCAIRE SCHULDEN

De Ordina Groep heeft zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 geen langlopende schulden.

In mei 2015 is Ordina een financieringsfaciliteit overeengekomen met ABN Amro Bank en ING. Deze financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30,0 miljoen, is volledig gecommitteerd en betreft een revolverende faciliteit van EUR 20,0 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 10,0 miljoen. De looptijd van de financieringsfaciliteit bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. Na een eerste verlenging in 2016, is in 2017 een tweede verlenging overeengekomen van 1 jaar. Ingevolge deze tweede verlenging eindigt de financierings-overeenkomst in mei 2020. De opnames onder de revolverende faciliteit fluctueren gedurende het jaar en zijn afhankelijk van de kredietbehoefte. Ultimo 2017 heeft Ordina geen bedragen opgenomen onder de revolverende faciliteit (ultimo 2016: nihil). Gedurende het jaar heeft Ordina gebruik gemaakt van de financieringsfaciliteit (revolverende en rekening-courant faciliteit). De gemiddelde nettoschuld van Ordina bedraagt over 2017 circa EUR 3,8 miljoen (2016: circa 10,6 miljoen).

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

Verder is in de overeenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst (de Guarantor Cover Ratio) en dat minimaal 70% van de handelsvorderingen is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio).

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

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de toepasselijke convenanten en de realisatie ultimo 2017:

	Realisatie 2017	Financieringsovereenkomst
Leverage ratio	-0,8	= < 2,5
Interest Cover Ratio	57,7	> = 5,0
Guarantor Cover Ratio	90%	> = 80%
Security Cover Ratio	86%	> = 70%

In 2017 heeft Ordina de wijzigingen ten aanzien van IAS 7 toegepast, welke zijn gepubliceerd als onderdeel van het initiatief rond informatieverzorging door de International Accounting Standards Board (IASB). De wijzigingen zien op het verstrekken van toelichtingen opdat gebruikers van de jaarrekening inzicht krijgen in de mutaties in verplichtingen uit financieringsactiviteiten, voor zowel mutaties voortvloeiend uit kasstromen als mutaties zonder kasstromen. Onderstaand zijn de mutaties in de verplichtingen uit financieringsactiviteiten vermeld voor zowel het verslagjaar als de voorgaande periode:

	Saldo per 1 januari 2016	Kas- stromen	Wijzigingen ingevolge koersverschillen	Wijziging in reële waarde	Overige mutaties	Saldo 31 december 2016
Langlopende bancaire schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende bancaire schulden	5.000	-5.000	0	0	0	0
Dividenduitkeringen aan aandeelhouders	0	0	0	0	0	0
Totaal verplichtingen uit financieringsactiviteiten	5.000	-5.000	0	0	0	0

	Saldo per 1 januari 2017	Kas- stromen	Wijzigingen ingevolge koersverschillen	Wijziging in reële waarde	Overige mutaties	Saldo 31 december 2017
Langlopende bancaire schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende bancaire schulden	0	0	0	0	0	0
Dividenduitkeringen aan aandeelhouders	0	-1.865	0	0	1.865	0
Totaal verplichtingen uit financieringsactiviteiten	0	-1.865	0	0	1.865	0

De overige mutaties in 2017 hebben betrekking op het dividendbesluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 mei 2017. Volgend op dit besluit is in 2017 van de nettowinst over het boekjaar 2016 een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen aan dividend uitgekeerd aan aandeelhouders. Een dividend aan aandeelhouders wordt als verplichting verantwoord op het moment dat de Algemene Vergadering van aandeelhouders daartoe besluit.

18. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben uitsluitend betrekking op pensioenverplichtingen en zijn als volgt te specificeren per regio:

	2016	2017
Nederland	856	865
België	12	15
Totaal voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	868	880

18.1. Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen Nederland

De voorziening uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen binnen Nederland is als volgt te specificeren:

	2016	2017
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.921	8.139
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	7.065	7.274
Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	856	865

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

	2016	2017
Begin van het jaar	7.067	7.921
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	169	158
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-59	-61
Actuariële winsten en verliezen	744	121
Saldo verplichtingen per 31 december	7.921	8.139

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

	2016	2017
Begin van het jaar	6.258	7.065
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	150	141
Betaalde contributie werkgeversdeel	23	24
Uitbetaalde pensioenen	-59	-61
Actuariële winsten en verliezen	693	105
Saldo reële waarde van activa per 31 december	7.065	7.274

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor 'toegezegd-pensioenregelingen' (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. Als gevolg van harmonisatie van pensioenregelingen bevatten de toegezegd-pensioenregelingen geen actieve deelnemers. De verplichtingen van Ordina binnen de toegezegd-pensioenregelingen beperken zich ultimo 2017 tot garantie- en beheerkosten voor zover deze niet worden gedekt door positieve overrenteresultaten. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 4,3 miljoen (ultimo 2016: negatief EUR 4,3 miljoen).

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

	Toelichting	2016	2017
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		169	158
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-150	-141
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	22	19	17

De kosten welke ten laste van het resultaat 2018 worden gebracht, bedragen naar verwachting circa EUR 17.000. Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,2 miljoen (2016: EUR 0,8 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan uit kwalificerende verzekeringspolissen die exact corresponderen met het bedrag en de timing van alle te verrichten uitkeringen binnen de regelingen. De fondsbeleggingen zijn gelijk aan de contante waarde van de corresponderende aanspraken waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde aannames die worden aangehouden voor de vaststelling van de contante waarde van de pensioenverplichting.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2016	2017
Disconteringsvoet per 31 december	2,00%	2,00%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	2,00%	2,00%

Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse de disconteringsvoet wordt verhoogd, respectievelijk wordt verlaagd met 0,25% (2016: 0,5%), bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 7,7 miljoen (2016: EUR 7,0 miljoen), respectievelijk EUR 8,6 miljoen (2016: EUR 9,0 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2017 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2016 (Prognosetafel AG2016). Daarnaast is een correctie toegepast in verband met de hogere levensverwachting van de werkende bevolking.

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

	2016	2017
Man, 65-jarige leeftijd	21,9	22,1
Vrouw, 65-jarige leeftijd	24,6	24,8
Man, 66-jarige leeftijd	21,0	21,1
Vrouw, 66-jarige leeftijd	23,6	23,8
Man, 67-jarige leeftijd	20,0	20,2
Vrouw, 67-jarige leeftijd	22,7	22,8

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

	2016	2017
Man, 65-jarige leeftijd	24,2	24,3
Vrouw, 65-jarige leeftijd	26,8	26,9
Man, 66-jarige leeftijd	23,3	23,3
Vrouw, 66-jarige leeftijd	25,9	25,9
Man, 67-jarige leeftijd	22,5	22,4
Vrouw, 67-jarige leeftijd	25,0	24,9

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2013 tot en met 2017 is als volgt te specificeren:

	2013	2014	2015	2016	2017
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	5.025	7.168	7.067	7.921	8.139
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.340	6.310	6.258	7.065	7.274
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	685	858	809	856	865
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	98	-2.036	208	-744	-121
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	-85	1.864	-163	693	105

18.2. Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen België

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

Vanaf 2016 kwalificeren deze pensioenplannen als toegezegd-pensioenregelingen onder IAS 19R en is de 'projected unit credit'-methode toegepast om de contante waarde van de verplichting te berekenen. De waarde van de activa binnen deze regeling bedragen ultimo 2017 EUR 2.762.000 (ultimo 2016: EUR 1.934.000). De contante waarde van de verplichtingen bedragen ultimo 2017 EUR 2.777.000 (ultimo 2016: EUR 1.946.000). De voorziening ultimo 2017 voor deze regeling bedraagt derhalve EUR 15.000 (ultimo 2016: EUR 12.000).

19. OVERIGE VOORZIENINGEN – LANGLOPEND

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

	2016	2017
Saldo per 1 januari	4.664	3.889
Vrijval ten gunste van het resultaat	-244	-3.768
Aangewend	-531	-121
Saldo per 31 december	3.889	0

De overige langlopende voorzieningen hebben betrekking op de leegstand binnen de kantoorlocatie Nieuwegein waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. De vrijval in 2017 heeft betrekking op de wijziging in de contractuele verplichting betreffende de kantoorlocatie te Nieuwegein.

Op 5 april 2017 is door Ordina een nieuwe huurovereenkomst overeengekomen met dezelfde verhuurder. De nieuwe overeenkomst betreft de verlenging (tegen andere voorwaarden) van de kantoorlocatie te Nieuwegein, waarbij de C-toren geen deel meer uit maakt van de huurovereenkomst. Door ondertekening van de nieuwe huurovereenkomst is de oude overeenkomst voortijdig komen te vervallen. Voor de leegstaande C-toren is vanaf 2013 een leegstandsvoorziening verantwoord. Omdat de C-toren geen onderdeel meer is van de nieuwe huurovereenkomst, is de voorziening vrijgevalen (EUR 3,8 miljoen) en is de gerelateerde latente belastingvordering afgeboekt (EUR 0,9 miljoen). Per saldo is in 2017 een voordelig eenmalig netto-effect verantwoord van EUR 2,9 miljoen gerelateerd aan de vrijval van de leegstandsvoorziening.

Er wordt geen beëindigingsvergoeding onderkend gerelateerd aan de voortijdig beëindigde huurovereenkomst. In zowel de beëindigingsovereenkomst die betrekking heeft op de oude huurovereenkomst, als in de nieuwe huurovereenkomst is een dergelijke vergoeding niet opgenomen. Het is echter mogelijk dat de afwikkeling van het oude contract op enige wijze verdisconteerd is in de nieuwe afspraak. Er is binnen de transactie sprake van beëindiging van de huur voor de C-toren en huurverlenging voor de overige ruimtes, waarbij voor de verlengde huur de prijs met onmiddellijke ingang is verlaagd waarbij tevens sprake is van een huurvrije periode. Op basis hiervan is geen betrouwbare schatting te maken van een eventuele beëindigingsvergoeding die wellicht is opgenomen als lease-incentive in het nieuwe contract. Bovendien heeft Ordina beperkt zicht op de business rationale van de verhuurder. Op basis van extern marktonderzoek en eigen analyses beschouwt Ordina de nieuwe huurovereenkomst op zichzelf als marktconform. De overeengekomen huurvrije periode is wel als lease-incentive verplichting verantwoord.

20. OVERIGE VOORZIENINGEN – KORTLOPEND

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

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

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2017 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2017	262	2.517	347	3.126
Dotatie ten laste van het resultaat	67	5.736	55	5.858
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	-118	0	-118
Aangewend	-280	-5.964	0	-6.244
Saldo per 31 december 2017	49	2.171	402	2.622
Presentatie onder de overlopende verplichtingen	0	-1.783	0	-1.783
Saldo per 31 december 2017	49	388	402	839

De projectvoorzieningen hebben betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende contracten. De voorziening voor reorganisatiekosten heeft betrekking op de eenmalige kosten die verband houden met de reorganisatie en initiatieven voor de duurzame rendementsverbetering. De vrijval ten gunste van het resultaat binnen de reorganisatievoorziening (2017: EUR 0,1 miljoen, 2016: EUR 0,8 miljoen) wordt veroorzaakt doordat de werkelijke kosten van reorganisatietrajecten lager zijn uitgevallen dan de initiële inschatting.

Van de reorganisatievoorziening ultimo 2017 heeft naar verwachting een bedrag van EUR 0,1 miljoen een looptijd van langer dan een jaar (ultimo 2016: EUR 0,4 miljoen). De projectvoorziening en de overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 een looptijd van minder dan een jaar.

21. HANDELSCREDEITOREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2016	2017
Handelscrediteuren	19.886	20.451
Vooruitgefactureerde omzet	4.470	4.578
Belastingen en sociale premies	21.248	25.427
Te betalen pensioenpremies	161	0
Overige schulden	0	0
Overlopende verplichtingen	26.162	25.869
Saldo per 31 december	71.927	76.325

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

De belastingen en sociale premies ultimo 2017 hebben voor EUR 10,1 miljoen betrekking op loonheffingen en sociale premies (ultimo 2016: EUR 9,8 miljoen) en voor EUR 15,3 miljoen op omzetbelasting (ultimo 2016: EUR 11,5 miljoen). De stijging van de af te dragen omzetbelasting wordt met name veroorzaakt door de af te dragen omzetbelasting over voorgaande jaren in verband met de BTW correctie privégebruik auto. In het eerste halfjaar 2017 is definitieve duidelijkheid ontstaan met betrekking tot het bezwaar dat Ordina in voorgaande jaren heeft aangetekend tegen deze correctie. In het verlengde van deze ontwikkeling heeft de Belastingdienst eind 2017 naheffingsaanslagen opgelegd voor een bedrag van circa EUR 3,2 miljoen. Deze naheffingsaanslagen zijn begin 2018 betaald. In voorgaande jaren was deze verplichting opgenomen onder de overlopende verplichtingen.

De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 een looptijd van minder dan een jaar.

22. PERSONEELSKOSTEN

	2016	2017
Salarissen	154.656	148.135
Sociale lasten	26.510	26.654
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	19	17
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	10.285	9.009
Overige personeelskosten	36.857	36.187
Totaal	228.327	220.002

De overige personeelskosten hebben onder meer betrekking op autokosten (2017: circa EUR 24,1 miljoen; 2016: circa EUR 25,4 miljoen), reis- en verblijfskosten (2017: circa EUR 3,2 miljoen; 2016: circa EUR 3,2 miljoen) en studiekosten (2017: circa EUR 2,6 miljoen; 2016: circa EUR 2,5 miljoen). Onder de autokosten is een bedrag van circa EUR 14,8 miljoen (2016: circa EUR 16,0 miljoen) opgenomen voor operationele leasecontracten betreffende auto's.

Onder de personeelskosten is in 2017 een bedrag van circa EUR 5,9 miljoen (2016: circa EUR 6,0 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2017 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen (2016: circa EUR 0,6 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 198.000 (2016: circa EUR 367.000) betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 41.000 (2016: circa EUR 278.000) op de regeling voor het Executive Committee.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2017 bedraagt 2.560 fte (2016: 2.709 fte). Ultimo 2017 zijn er op basis van fte's 2.559 medewerkers (ultimo 2016: 2.689 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is binnen Nederland bedraagt ultimo 2017: 1.831 (ultimo 2016: 2.003 medewerkers). Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2017: 728 medewerkers (ultimo 2016: 686 medewerkers).

23. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2016	2017
Huisvestingskosten	6.359	2.465
Marketing- en verkoopkosten	1.409	1.404
Overige kosten	8.597	9.491
Totaal	16.365	13.360

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 4,6 miljoen (2016: circa EUR 6,1 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten, alsmede een vrijval van de voorziening leegstand voor een bedrag van EUR 3,8 miljoen (zie toelichting 19).

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten.

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

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

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2017 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk
Controle van de jaarrekening	408	58	466
Andere controlewerkzaamheden	70	0	70
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	478	58	536

24. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2016	2017
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten	-627	-443
Totaal	-627	-443

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2016	2017
Ter zake revolverende faciliteit	-148	-83
Overige financieringslasten	-479	-360
Totale financieringslasten	-627	-443

De overige financieringslasten betreffen onder meer rentelasten voor rekening-courantschulden die worden aangehouden bij bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale schulden en pensioenverplichtingen. In 2016 is een financieringslast verantwoord in verband met de toename van de voorziening leegstand ingevolge het verstrijken van tijd van circa EUR 44.000.

25. WINSTBELASTINGEN

	2016	2017
Acute winstbelastingen boekjaar	-3.497	-3.712
Acute winstbelastingen voorgaande boekjaren	-50	-6
	-3.547	-3.718
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-519	370
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	44	0
	-475	370
	-4.022	-3.348

	2016	2017
Nettoresultaat over het boekjaar	5.038	3.110
Winstbelastingen	4.022	3.348
Winst voor winstbelastingen	9.060	6.458
Effectief belastingtarief	44,4%	51,8%

	%	2016	%	2017
Nominale belastingdruk	25,0	2.265	25,0	1.614
Tariefverschillen buitenland	7,5	680	10,5	681
Niet aftrekbare bedragen	11,0	993	15,0	971
Herwaarderings van latente belastingvorderingen	-0,1	-8	-0,1	-6
Vrijgestelde winstbestanddelen	0,1	11	0,1	7
Incidentele posten	0,4	34	1,2	75
Correcties voorgaande jaren	0,5	47	0,1	6
Effectief belastingtarief	44,4	4.022	51,8	3.348

De effectieve belastingdruk over 2017 bedraagt 51,8% (2016: 44,4%). De toename van de effectieve belastingdruk ten opzichte van vorig jaar wordt onder meer veroorzaakt door de verdeling van de belastbare resultaten over de verschillende fiscale jurisdicties. Daarnaast geldt dat de relatieve impact van de niet aftrekbare bedragen over 2017 groter is dan over 2016.

De nominale belastingdruk voor 2017 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De tariefverschillen buitenland hebben betrekking op de hogere nominale belastingdruk zoals deze van toepassing is voor België (33,99%), respectievelijk Luxemburg (29,2%). De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen die niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer aandelengerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. De vrijgestelde winstbestanddelen betreffen met name het aandeel in resultaten van deelnemingen.

26. RESULTATEN PER AANDEEL

26.1. Resultaat per aandeel

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

	2016	2017
Resultaat na belastingen	5.038	3.110
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	93.129	93.256
Resultaat per aandeel (in euro's)	0,05	0,03

26.2. Resultaat per aandeel na verwatering

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle uitstaande optierechten waarvan de optie-uitoefenkoers lager is dan de beurskoers ultimo boekjaar en alle voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van aandelengerelateerde beloningen.

	2016	2017
Resultaat na belastingen	5.038	3.110
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	93.129	93.256
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	1.112	439
	94.241	93.695
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	0,05	0,03

27. DIVIDEND PER AANDEEL

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend uit te keren van 2 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2017. De resterende nettowinst zal worden toegevoegd aan de algemene reserve.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2 mei 2017 is een dividend vastgesteld van 2 eurocent per gewoon aandeel Ordina N.V. in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2016. Volgend op dit besluit is in 2017 van de nettowinst over het boekjaar 2016 een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen aan dividend uitgekeerd aan aandeelhouders. De resterende nettowinst over 2016 is toegevoegd aan de algemene reserve.

28. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 24.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2017 en 2016 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

29. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN EN RECHTEN

Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 1,8 miljoen (2016: circa EUR 2,9 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,4 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2016: ruim EUR 1,8 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2016: ruim EUR 1,0 miljoen).

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2017 geen materiële investeringsverplichtingen.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 12,7 miljoen (2016: circa EUR 13,3 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 4,0 miljoen (2016: circa EUR 6,2 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Voor de huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar heeft een bedrag van circa EUR 2,3 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein (ultimo 2016: circa EUR 4,4 miljoen). In 2017 is een nieuwe huurovereenkomst aangegaan voor het hoofdkantoor in Nieuwegein tegen andere voorwaarden en waarbij de C-toren geen deel meer uitmaakt van de huurovereenkomst. De nieuwe huurovereenkomst eindigt op 31 maart 2028.

De overige financiële verplichtingen ultimo 2016 zijn als volgt naar looptijd te specificeren:

	Auto's	Huur
Looptijd korter dan 1 jaar	13.340	6.231
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	19.578	16.653
Looptijd langer dan 5 jaar	0	521
	32.918	23.405

De overige financiële verplichtingen ultimo 2017 zijn als volgt naar looptijd te specificeren:

	Auto's	Huur
Looptijd korter dan 1 jaar	12.745	3.961
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	14.136	12.892
Looptijd langer dan 5 jaar	0	12.435
	26.881	29.288

In een aantal gevallen heeft Ordina N.V. zich in het kader van de reguliere bedrijfsvoering van de Ordina Groep hoofdelijk garant gesteld voor de nakoming van contractuele verplichtingen door een groepsmaatschappij. Voor zover een zodanige garantstelling is afgegeven jegens klanten van het in april 2009 verkochte Ordina BPO B.V. en deze thans nog niet is komen te vervallen, is ter zake een volledige contragarantie gesteld door Centric Holding B.V. en de tot de groep van Centric Holding B.V. behorende ondernemingen.

In het kader van de verkoop van bedrijfsonderdelen zijn door Ordina voor dergelijke transacties gebruikelijke (balans)garanties met een gelimiteerde looptijd verstrekt aan de kopers van deze bedrijfsonderdelen.

Als onderdeel van onze werkzaamheden kunnen wij worden geconfronteerd met discussies over de (financiële) afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, kwaliteitsniveau en scope van het werk. Het merendeel van deze discussies wordt tot tevredenheid van alle betrokkenen opgelost. Dat een discussie uitloopt op een juridisch traject is niet in alle gevallen te vermijden. Op het moment dat een betrouwbare inschatting kan worden gemaakt dat een juridisch traject leidt tot een financiële claim jegens Ordina, wordt

hiervoor een voorziening getroffen. Vorderingen van Ordina op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering vrijwel zeker is. Belangrijke trajecten in dit kader worden hieronder toegelicht.

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

Ordina is met een van haar leveranciers een meerjarig contract overeengekomen waarin een afnameverplichting is opgenomen die onder bepaalde omstandigheden tot een additionele verplichting zou kunnen leiden. Omdat op dit moment geen betrouwbare inschatting kan worden gemaakt in hoeverre deze contractuele afspraak zou kunnen leiden tot een verplichting in aanvulling op de verplichtingen uit de reguliere bedrijfsvoering, heeft Ordina in dit kader geen voorziening getroffen.

België kent een regeling waarbij een subsidie kan worden verkregen voor R&D activiteiten. Het is mogelijk dat Ordina met ingang van 2016 gerechtigd is tot een ruimere vergoeding dan in het verleden. Voor 2016 is een additionele subsidieaanvraag ingediend voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen. Mede omdat de subsidieverstrekker nog uitsluitel moet geven of de ruimere vergoeding zal worden toegekend, zijn deze bedragen nog niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Ordina N.V. heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponeerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

Voor de kredietverlening door bancaire instellingen hebben Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2017 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 45,9 miljoen (ultimo 2016 circa EUR 58,6 miljoen).

30. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

30.1. Acquisities

In 2016 en 2017 hebben er geen acquisities plaatsgevonden. Ultimo 2016 en 2017 heeft Ordina geen earn-outverplichtingen voor acquisities uit voorgaande jaren.

31. VERBONDEN PARTIJEN

31.1. Identiteit verbonden partijen

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

De totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de jaren 2016 en 2017 luidt als volgt:

	2016	2017
Salaris	1.025	989
Variabele beloning/kortetermijncomponent	361	217
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	367	198
Pensioenkosten	178	34
	1.931	1.438

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

31.2.1. Beloningsbeleid

De vergoeding voor de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap wordt jaarlijks bepaald door de Raad van Commissarissen. Voor een toelichting op het beloningsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de paragraaf Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

31.2.2. Beloning leden Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening over 2016, respectievelijk 2017:

	2016	2017
J.G. Maes		
Salaris	n.v.t.	387
Variabele beloning/kortetermijncomponent	n.v.t.	104
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	n.v.t.	112
Pensioenkosten	n.v.t.	5
	n.v.t.	608

	2016	2017
J.W. den Otter		
Salaris	75	268
Variabele beloning/kortetermijncomponent	24	72
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	28	74
Pensioenkosten	2	5
	129	419

	2016	2017
S. Breedveld		
Salaris	443	111
Variabele beloning/kortetermijncomponent	163	41
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	188	12
Pensioenkosten	109	24
	903	188

	2016	2017
M.J. Poots-Bijl		
Salaris	284	n.v.t.
Variabele beloning/kortetermijncomponent	174	n.v.t.
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	151	n.v.t.
Pensioenkosten	67	n.v.t.
	676	n.v.t.

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2017 bedraagt circa EUR 1,2 miljoen (2016: circa EUR 1,7 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Op grond van het beloningsbeleid is de waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen Ordina N.V. gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). De reële waarde op het moment van toekenning van de on target te verkrijgen aandelen wordt bepaald op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk

aantal aandelen toegekend op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. van het voorafgaande kalenderjaar. De targets zijn voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen en voor 30% aan niet-financiële doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina en betreffen de omzet, de (recurring) EBITDA marge, nettowinst, kasstromen en de leverage ratio. De niet-financiële doelstellingen zijn gebaseerd op individuele, duidelijk meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) doelstellingen en betreffen de klanttevredenheid, de medewerkerbetrokkenheid, imago en de implementatie van het duurzaamheidsbeleid. Na afloop van de driejaarsperiode vindt onvoorwaardelijke toekenning van aandelen plaats op basis van de gerealiseerde doelen in relatie tot de gestelde targets. Levering van definitief toegekende aandelen vindt plaats in het jaar volgend op het laatste jaar van de driejaarsperiode.

Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt telkens per balansdatum per lopende regeling een inschatting gemaakt van het aantal te verkrijgen aandelen Ordina N.V. Op basis van deze inschatting worden de kosten voor de variabele langetermijnbeloningscomponent verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening naar rato van de verstreken periode vanaf het moment van toekenning van de regeling. Het bedrag van de naar verwachting uit te geven aandelen in het kader van de lopende regelingen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten.

In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2015-2017 worden aan de heer Maes 16.153 aandelen en aan mevrouw Den Otter 14.457 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 52,9% van de on target beloning. Dit uitkeringspercentage heeft voor 20,3% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 32,6% op de niet-financiële doelstellingen. Inclusief de afwikkeling van de lopende regeling van de heer Breedveld bedragen de lasten verband houdende met de langetermijnbeloning over 2017 in totaal circa EUR 0,2 miljoen (2016: circa EUR 0,4 miljoen).

De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekenningsdatum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2016	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2017
J.G. Maes							
Regeling 2015-2017	30.549	16-02-17	1,98	60	53%	n.v.t.	32
Regeling 2016-2018	61.097	16-02-17	1,98	121	78%	n.v.t.	44
Regeling 2017-2019	91.646	01-05-17	1,59	146	100%	n.v.t.	36
	183.292					n.v.t.	112
J.W. den Otter							
Regeling 2014-2016						7	n.v.t.
Regeling 2015-2017	27.342	10-11-16	1,93	53	53%	10	18
Regeling 2016-2018	49.215	10-11-16	1,93	95	78%	11	31
Regeling 2017-2019	63.859	01-05-17	1,59	101	100%	n.v.t.	25
	140.416					28	74

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

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen ze een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten. De gerelateerde kosten bedragen voor de leden van de Raad van Bestuur over 2017 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2016: EUR 0,1 miljoen). Deze kosten zijn niet opgenomen in de specificaties betreffende de beloning van de leden van de Raad van Bestuur binnen toelichting 31.

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

31.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2017 53.592 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2016: 1.111.110 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2016	2017
J.G. Maes	n.v.t.	51.725
J.W. den Otter	0	1.867
S. Breedveld	1.111.110	n.v.t.
	1.111.110	53.592

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

Zowel ultimo 2017 als ultimo 2016 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

31.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

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

	2016	2017
J.G. van der Werf, voorzitter	57	57
P.G. Boumeester, vicevoorzitter	43	43
D.J. Anbeek	43	43
A. Kregting	40	40
J. Niessen	40	40
	223	223

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Naast de beloning wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen verstrekt.

31.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2017 14.560.967 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2016: 14.525.967 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2016	2017
J.G. van der Werf, voorzitter	100.000	100.000
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	0	0
D.J. Anbeek	0	35.000
A. Kregting	0	0
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.a.r.l.)	14.425.967	14.425.967
	14.525.967	14.560.967

32. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2017 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2017, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 ORDINA N.V. (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	34	139.147	137.372
Latente belastingvorderingen	35	8.254	10.402
Totaal vaste activa		147.401	147.774
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen		1	0
Acute winstbelastingvorderingen		2	2
Totaal vlottende activa		3	2
Totaal activa		147.404	147.776
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	36	9.326	9.326
Agioreserves	36	136.219	136.219
Wettelijke reserve	36	5.672	3.059
Ingehouden winsten	36	-8.851	-3.938
Resultaat boekjaar	36	5.038	3.110
Totaal eigen vermogen		147.404	147.776
Verplichtingen			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		0	0
Totaal verplichtingen		0	0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		147.404	147.776

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2017 ORDINA N.V.

(In duizenden euro's)	Toelichting	2016	2017
Omzet		0	0
Overige bedrijfskosten		1	2
Totaal bedrijfslasten		1	2
Bedrijfsresultaat		-1	-2
Financieringsbaten		1	0
Financieringslasten		0	0
Netto-financieringslasten		1	0
Aandeel in resultaten van deelnemingen	34	4.512	2.982
Resultaat voor winstbelastingen		4.512	2.980
Winstbelastingen		526	130
Nettoresultaat over het boekjaar		5.038	3.110

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

33. ALGEMEEN

33.1. Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

Ingevolge een wetswijziging is het met ingang van 2016 voor organisaties van openbaar belang niet langer toegestaan een verkorte winst- en verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW). Gezien de beperkte activiteiten binnen Ordina N.V. is de impact van deze aanpassing beperkt.

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

33.2. Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

33.3. Financiële vaste activa/deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. beslissende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

34. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2017	127.513	11.634	139.147
<i>Mutaties 2017</i>			
Investerings/verstrekkingen	-860	-3.885	-4.745
Actuariële winsten en verliezen	-12	0	-12
Resultaat deelnemingen	2.982	0	2.982
Boekwaarde per 31 december 2017	129.623	7.749	137.372

35. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2016	2017
Immateriële en materiële vaste activa	192	179
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.062	10.223
Saldo per 31 december	8.254	10.402

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

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de werkelijk bedrijfseconomische afschrijvingstermijn en de minimale fiscale afschrijvingstermijn. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde tarieven.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2017: circa EUR 40,9 miljoen; ultimo 2016: circa EUR 32,2 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 10.

36. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2016 en 2017 luidt als volgt:

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

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2017	9.326	136.219	5.672	-8.851	5.038	147.404
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	5.038	-5.038	0
Dividenduitkering aan aandeelhouders	0	0	0	-1.865	0	-1.865
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-12	0	-12
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	0	0	0
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	0	0	0	-503	0	-503
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	0	0	0	-597	0	-597
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	239	0	239
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	3.110	3.110
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	-2.613	2.613	0	0
Saldo per 31 december 2017	9.326	136.219	3.059	-3.938	3.110	147.776

De agioreserve bevat ultimo 2017 fiscaal besmet agio van circa EUR 2,9 miljoen ontstaan als gevolg van de verwerking van de op aandelengerelateerde beloningen (ultimo 2016: circa EUR 2,9 miljoen).

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

Ultimo 2016 en ultimo 2017 heeft Ordina geen eigen aandelen ingekocht.

Ultimo 2016 en ultimo 2017 staan geen opties uit op aandelen Ordina N.V.

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

Nieuwegein, 14 februari 2018

Raad van Bestuur

J. Maes, CEO

J.W. den Otter, CFO

Raad van Commissarissen

J.G. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester, vicevoorzitter

D.J. Anbeek

A. Kregting

J. Niessen

OVERIGE GEGEVENS

- 158 Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen
- 159 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 168 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
- 170 Juridisch organogram Ordina
- 171 Begrippenlijst
- 174 GRI-index
- 178 NFI referentietabel
- 179 Colofon



GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2017
Ordina Holding B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Business Consulting & Solutions B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Technologie & Competenties B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Software Development B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Beheer & Outsourcing B.V.*	Nieuwegein	100
Clockwork B.V.*	Amsterdam	100
SourcePower B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend om hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ordina N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 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 vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde overzicht van kasstromen;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2017;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2017;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Ordina N.V. zoals vereist in de 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

Materialiteit	€ 1.380.000 (2016: € 1.200.000)
Toegepaste benchmark	Omzet (0,4%)
Nadere toelichting	Wij achten de omzet als benchmark het meest passend voor Ordina. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • belangrijke prestatie indicator voor Ordina en haar stakeholders; • meer stabiele ontwikkeling en minder grote fluctuaties dan een benchmark gebaseerd op resultaat. Het resultaat voor belastingen van Ordina kent de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze benchmark niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit.

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 € 68.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

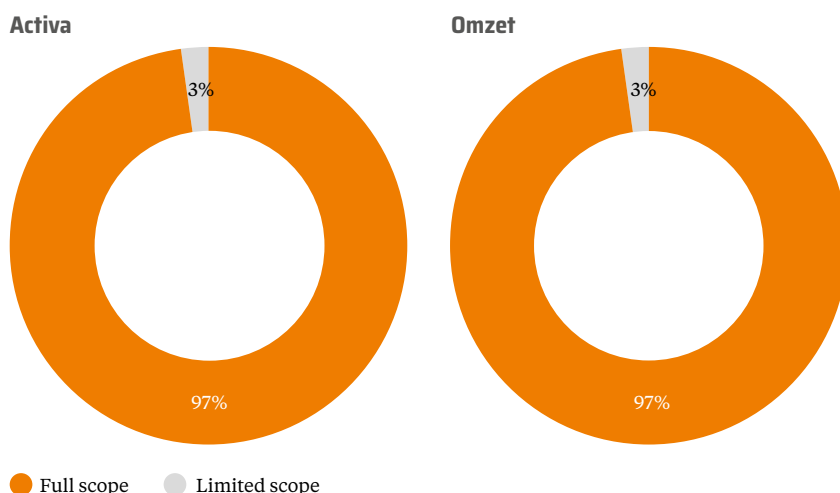
Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

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

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



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.

In voorgaand jaar is 'Aanpassing rapporterende segmenten en kasstroom genererende eenheden' onderkend als kernpunt van onze controle. Deze herziening en onze beoordeling van deze wijzigingen zijn in 2016 afgerond. In onze controle van het huidige jaar hebben wij volstaan met het valideren van de belangrijkste uitgangspunten op basis van de feitelijke situatie in 2017. Als gevolg hiervan is dit onderwerp niet langer als kernpunt van onze controle onderkend. Een nieuw (en eenmalig) kernpunt is de 'Vrijval van de voorziening leegstand'.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering goodwill en overige immateriële vaste activa Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Afwaardering goodwill) en de Jaarrekening paragrafen 2.6 en 2.13 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.1 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 7 (Toelichting immateriële vaste activa).		
De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële vaste activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke onzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van de inschatting van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet. Hierbij worden aannames gedaan ten aanzien van toekomstige ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid. Zoals toegelicht in de jaarrekening, wordt een aanzienlijk herstel van de marge verwacht die met onzekerheden is omgeven. In 2017 heeft een daling van de aandelenkoers plaatsgevonden wat een indicatie van een bijzondere waardevermindering kan zijn. Op 31 december 2017 bedraagt de goodwill € 124,5 miljoen (2016: € 124,5 miljoen). Op basis van de uitgevoerde impairment analyse heeft Ordina geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht.	De aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen hebben wij beoordeeld op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjaren-prognoses zoals goedgekeurd door de raad van bestuur en raad van commissarissen. De verwachtingen van de raad van bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet hebben we vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens. Wij hebben de door Ordina uitgevoerde sensitiviteitsanalyses ten aanzien van de belangrijkste aannames beoordeeld, om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. De bedrijfswaarde welke volgt uit de impairment analyse hebben we vergeleken met de marktwaarde van de onderneming op balansdatum en de verklaring door Ordina op redelijkheid beoordeeld.	We zijn het eens met de inschattingen van het management en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend, inclusief de toelichting met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses. Door Ordina is toegelicht dat als gevolg van de koersdaling in 2017, het verschil tussen de beurswaarde en de bedrijfswaarde op balansdatum buiten de op voorhand redelijk geachte bandbreedte ligt. Wij hebben de redeneerlijn van Ordina beoordeeld en achten die redelijk.
Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering belastinglatentie) en de Jaarrekening paragraaf 2.21 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.5 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 10 (Toelichting latente belastingvorderingen).		
De waardering van latente belastingvorderingen is gebaseerd op de verrekening met verwachte toekomstige fiscale winsten. Dit is als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattingsonzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode en het significante bedrag aan compensabele verliezen. Op 31 december 2017 bedraagt de actieve belastinglatentie € 18,2 miljoen (2016: € 17,9 miljoen).	Wij hebben de realiseerbaarheid vastgesteld van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit het beoordelen of er overtuigend bewijs aan de geschatte toekomstige fiscale winsten ten grondslag ligt, rekening houdend met toekomstige onzekerheden en beperkingen in verliescompensatie termijnen. Hierbij hebben wij onder andere de aannames die ten grondslag liggen aan de fiscale winsten getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse.	We zijn het eens met de inschattingen van het management en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Opbrengstverantwoording en waardering projecten Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering onderhanden projecten) en de Jaarrekening paragrafen 2.17 en 2.19 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.2 (Belangrijke schattingen en aannames), paragraaf 13 (Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen) en paragraaf 20 (Toelichting overige voorzieningen — kortlopend).		
Wij onderkennen een (fraude)risico ten aanzien van de opbrengstverantwoording en de waardering van projecten met een vaste aanneemsom. Onze belangrijkste overwegingen hierbij zijn: • er is sprake van (deels) langdurige projecten waarbij de bepaling van de voortgang van het werk en de toekomstige kosten om het project af te ronden gebaseerd is op management-inschattingen, welke gepaard gaan met subjectiviteit; • doordat regelmatig sprake is van variabele prijscomponenten en meerwerk, bestaat het risico dat de resultaatsverantwoording niet in overeenstemming met de richtlijnen voor financiële verslaggeving plaatsvindt. De jaarrekeningposities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen nog te factureren omzet van € 6,1 miljoen (2016: € 5,7 miljoen), projectvoorziening van € 0,1 miljoen (2016: € 0,3 miljoen) en vooruit gefactureerde omzet van € 4,6 miljoen (2016: € 4,5 miljoen).	Wij hebben de door Ordina uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording beoordeeld. Deze werkzaamheden zien toe op de (financiële verwerking van de) resultaatinschattingen van de projecten op basis van de contractvoorwaarden en inschattingen ten aanzien van de voortgang en toekomstige kosten om het project af te ronden. De inschattingen inzake de project-resultaten en –risico's door de projectmanagers, business-controllers en raad van bestuur hebben wij beoordeeld en getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere controle informatie. Wij hebben daarnaast kennis genomen van de diepgang en uitkomsten van de intern uitgevoerde onderzoeken naar de opbrengstverantwoording op de projecten. Tevens hebben wij de kwaliteit en nauwkeurigheid van inschattingen van de voortgang van het werk en de toekomstige kosten om het project af te ronden in voorgaande periode beoordeeld op basis van de werkelijk gerealiseerde resultaten in de huidige verslaggevingsperiode. Op basis van het verloop van de resultaatsinschattingen van de projecten gedurende de looptijd van het contract en de beoordeling van de projectrapportages hebben wij de voorziening voor verlieslatende contracten beoordeeld. Daarnaast hebben wij de toelichting op de impact van de nieuwe verslaggevingsstandaard met betrekking tot de verantwoording van opbrengsten uit contracten met klanten beoordeeld (IFRS 15).	We zijn het eens met de inschattingen van het management en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend, inclusief de toelichting op de impact van de nieuwe verslaggevingsstandaard met betrekking tot de verantwoording van opbrengsten uit contracten met klanten (IFRS 15).

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Vrijval van de voorziening leegstand Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Kerncijfers (Resultaat) pagina 10 en de Jaarrekening paragraaf 2.16 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.6 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 19 (Toelichting overige voorzieningen - langlopend).		
Per 5 april 2017 is door Ordina een nieuwe huurovereenkomst overeengekomen met dezelfde verhuurder. Door ondertekening van de nieuwe huurovereenkomst is de bestaande / oude overeenkomst voor einde van de looptijd komen te vervallen. Omdat de leegstaande C-toren geen onderdeel meer is van de nieuwe huurovereenkomst, is de voorziening leegstand vrijgevallen (€ 3,8 miljoen) en de gerelateerde latente belastingvordering afgeboekt (€ 0,9 miljoen). Per saldo is er een eenmalig voordelig effect in 2017 gerealiseerd van € 2,9 miljoen. Het is mogelijk dat de afwikkeling van het oude contract op enige wijze verdisconteerd is in de nieuwe huurovereenkomst (samengestelde transactie). Omdat Ordina een eventuele beëindigingsvergoeding niet betrouwbaar kan schatten, is deze niet separaat verwerkt op het moment van contractbeëindiging. Eventuele beëindigingskosten zijn daardoor een onderdeel van de toekomstige (hogere) leasekosten gedurende de looptijd van het nieuwe contract. Omdat er mogelijk een beëindigingsvergoeding verdisconteerd zit in de nieuwe huurovereenkomst en gezien de eenmalige positieve impact op het resultaat, is de voorziening leegstand opgenomen als kernpunt van onze controle.	Wij zijn de contractuele afspraken nagegaan en hebben daarbij specifiek aandacht besteed aan de samenstelling van de transactie en hebben beoordeeld in hoeverre er mogelijk sprake is geweest van een beëindigingsvergoeding voor de oude huurovereenkomst. Om inzicht te verkrijgen in het onderhandelingstraject zijn diverse betrokkenen door ons geïnterviewd en hebben we kennis genomen van rapportages van door Ordina ingezette specialisten. Het nieuwe huurcontract is getoetst op marktconformiteit waarbij wij gebruik hebben gemaakt van vastgoed-specialisten van EY.	Wij zijn het eens met Ordina dat het mogelijk is dat de afwikkeling van het oude contract op enige wijze verdisconteerd is in de nieuwe huurovereenkomst en dat een eventuele verdisconteerde beëindigingsvergoeding niet betrouwbaar kan worden geschat. Wij beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2015 benoemd als accountant van Ordina N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe 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.

Geleverde niet-verboden diensten

Wij hebben naast de wettelijke controle van de jaarrekening tevens de volgende controle gerelateerde diensten geleverd:

- Verstrekken van een assurance-rapport bij de opgave van de directie van werknemers die ter beschikking zijn gesteld aan klanten van Ordina N.V. uit hoofde van de Wet Keten Aansprakelijkheid (WKA);
- Verstrekken van een ISAE 3402 type 2 assurance-rapport ten aanzien van de beheers-doelstellingen in de processen van Ordina N.V. in het kader van de dienstverlening van Ordina N.V. aan klanten;
- Verstrekken van een controleverklaring ten aanzien van het compliance certificaat bij de financieringsovereenkomst;
- Verstrekken van een assurance rapport ten aanzien van de MVO resultaten in het jaarverslag;
- Verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden met betrekking tot de onkostendeclaraties van de raad van bestuur.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het

voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het

risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. 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.

Utrecht, 14 februari 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. Jaap de Jong

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht uitgevoerd op het overzicht MVO-resultaten 2017 (pagina 71) in het jaarverslag 2017 van Ordina N.V. te Nieuwegein. Deze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden en met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf 'beperkingen in onze scope' zijn weergegeven is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat het overzicht MVO-resultaten 2017 (pagina 71) in het Jaarverslag 2017 van Ordina N.V. niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de begrippenlijst van het jaarverslag.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historisch financiële informatie (attest-opdrachten)'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden'.

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

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

Beperking in de reikwijdte van onze assurance-opdracht

Onze assurance-opdracht is beperkt tot het overzicht MVO-resultaten 2017. Wij hebben geen assurance-werkzaamheden verricht met betrekking tot overige informatie in het jaarverslag in het kader van deze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van het overzicht MVO-resultaten 2017 in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de begrippenlijst van het jaarverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het van toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. In dit kader is de directie van de vennootschap verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren van het overzicht MVO-resultaten 2017 mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Ordina N.V.

Onze verantwoordelijkheden

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

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook beperkter in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden, assurance-werkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

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

De werkzaamheden van onze assurance-opdracht bestonden onder andere uit:

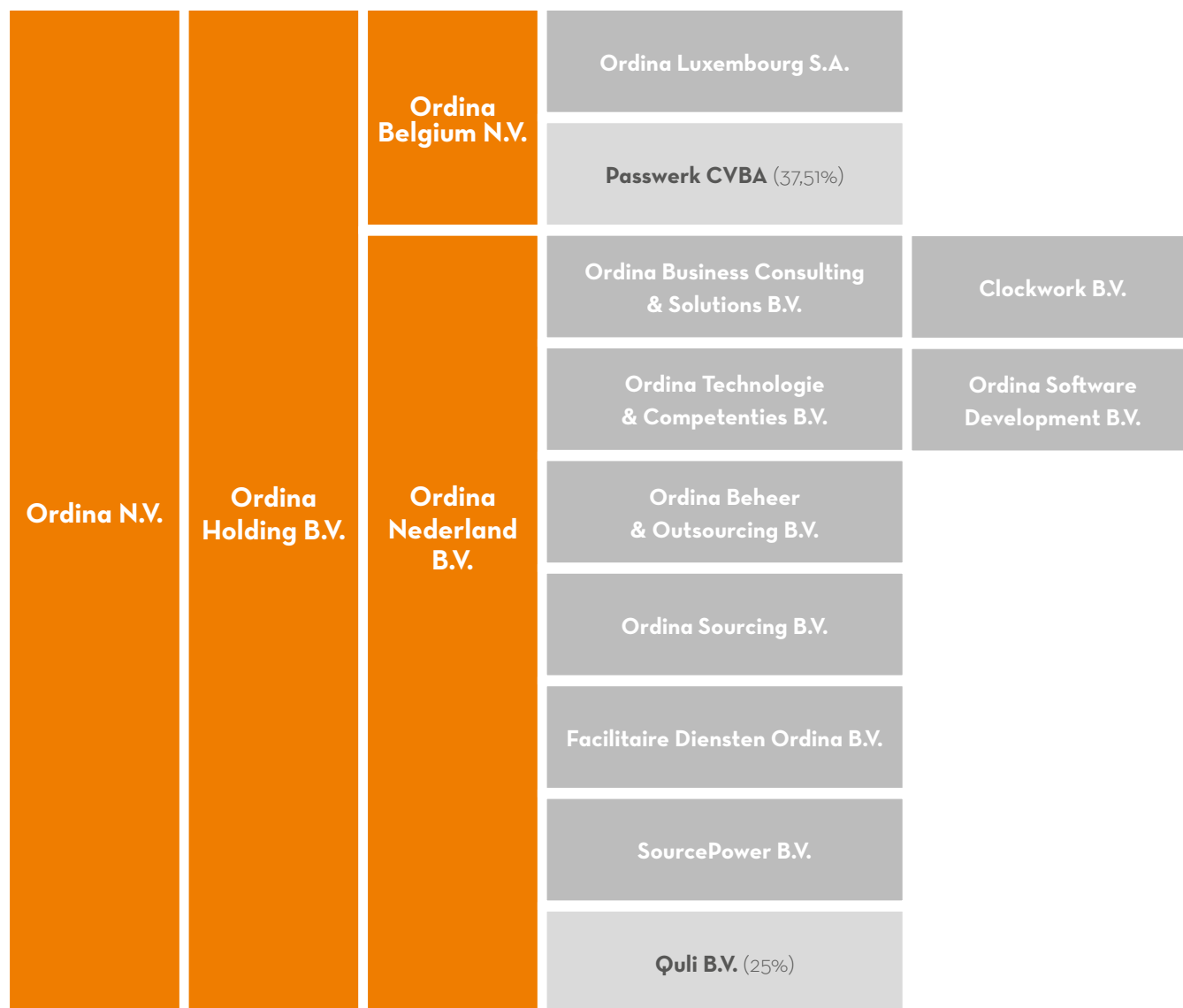
- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het jaarverslag staan.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde MVO-resultaten, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze assurance-opdracht;
- Het identificeren van gebieden in het overzicht MVO-resultaten waar waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude zich zullen voordoen en het op basis van deze risico-analyse uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van het overzicht MVO-resultaten. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, -beleid en -prestaties.
 - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor:
 - het aanleveren van de informatie voor,
 - het uitvoeren van interne controles op, en
 - de consolidatie van gegevens in het overzicht MVO-resultaten;
 - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie; en
 - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het overzicht MVO-resultaten als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, ten opzichte van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Utrecht, 14 februari 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs J. Niewold RA

JURIDISCH ORGANOGRAM ORDINA



■ Niet opgenomen in de consolidatie Ordina (betreft minderheidsbelangen)

BEGRIPPENLIJST

Algemene begrippen

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

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

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

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

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

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

Cloud-native architectuur: Architectuur die specifiek voor cloudomgevingen bedoeld is.

Dienstverlening met impact: Dienstverlening met impact betreft dienstverleningen door Ordina die een herkenbare bijdrage hebben aan duurzaamheid. Dit meet Ordina door kenmerken van het project te toetsen aan de meest relevante thema's, zoals opgenomen in de materialiteitsmatrix die is opgesteld volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative G4. Een project moet een minimaal aantal punten scoren om geclassificeerd te worden als toonaangevend project.

FTE: Aantal medewerkers uitgedrukt in aantal full-time-equivalent (40-uur per week). Het gemiddeld aantal medewerkers in FTE wordt bepaald op basis van roosterdagen ten opzichte van de werkbare dagen in een periode. De FTE ultimo stand wordt bepaald op basis van contractuele arbeidsovereenkomsten met Ordina (dit is exclusief eventuele wettelijke verlofmogelijkheden zoals ouderschapsverlof).

Global Reporting Initiative: Internationale organisatie die richtlijnen opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Inclusieve organisatie (inclusiviteit): Organisatie waar ruimte is voor verschillen in de brede zin van het woord.

Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO): Jaarlijks meet Ordina de medewerkerbetrokkenheid om inzicht te krijgen in wat er speelt binnen Ordina. Zo kunnen we gericht werken aan verbeterpunten en het werkklimaat voor alle medewerkers verder verbeteren. Op basis van een vragenlijst kunnen medewerkers, anoniem, hun mening geven.

Ordina Promotor Score (OPS): Met behulp van de OPS wordt de klanttevredenheid gemeten. De OPS is onderdeel van het Service Excellence Programma om de perceptie, tevredenheid en verwachtingen van onze klanten over onze dienstverlening objectief in kaart te brengen.

De grootste klanten voor zowel Nederland als België worden uitgenodigd voor het onderzoek. Daar wordt de OPS gemeten door de vraag te stellen: ‘Wanneer iemand op zoek is naar een partner voor zijn/haar dienstverlening; Hoe zou u Ordina als partner aanbevelen?’

Ordina berekent de score als het verschil tussen het percentage 'Uitstekend' en 'Goed' (Promotors) en 'Onvoldoende' en 'slecht' (Criticasters). De OPS zelf wordt uitgedrukt in een absoluut getal tussen -100 en +100.

OPS heeft in 2016 in Nederland een aanpassing gehad. In voorgaande jaren werden geïnterviewden die er voor kozen geen uitspraak te doen als zogenoemde 'passives' opgenomen, en hadden daarmee een neerwaarde druk op de score. In 2016 waren er relatief substantieel meer geïnterviewden (15% vs. 6% in 2014 en 2015) die kozen geen uitspraak te doen, waarbij dit in veel gevallen een principe standpunt was, dan wel beleid vanuit de organisatie. De score exclusief deze doelgroep geeft een betere weergave van de klanttevredenheid. Daarmee is de score gerestate tot 72% in 2016 vs. 67% en 65% in 2015 en 2014. Volgens de oude methodologie zouden de scores op respectievelijk 61%, 63% en 62% uitkomen.

Klanttevredenheidsindex (KTI): De KTI is een onderzoek naar de klanttevredenheid bij onze klanten in Nederland en België/Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina.

Verhouding man/vrouw: de verhouding het aantal mannen en vrouwen in dienst bij Ordina.

Ziekteverzuimpercentage (ZVP): Berekening aantal verzuimdagen in de periode/ aantal beschikbare dagen in de periode x 100%. Hierbij wordt rekening gehouden met % ziek en % dienstverband.

Financiële begrippen

Amortisatie: afwaardering van immateriële activa zoals goodwill.

Dutch GAAP: de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving (Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving) en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW.

EBIT: winst vóór interest en belastingen.

EBITDA: winst vóór interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

IFRS EU: International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard door de Europese Unie, zijn een boekhoudkundige standaard voor

jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.

Solvabiliteit: eigen vermogen in een percentage van het balanstotaal (vaste activa + vlottende activa).

Begrippen en metingen van de MVO-resultaten

Brandstofreductie in liters: het brandstofverbruik van de leaseauto's in het wagenpark van Ordina. Er vindt een maandelijkse opgave plaats van het aantal leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) en het totaal aan brandstofverbruik vanuit de lease-/tankpasmaatschappijen in Nederland, België en Luxemburg.

CO₂-footprint: hoeveelheid emissie uitgedrukt in tonnen CO₂. Deze emissies vallen onder scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het handboek CO₂-Prestatieladder 3.0 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO) d.d. 10-06-2015. Ook de door Ordina gehanteerde conversiefactoren zijn afkomstig uit dit handboek en online te vinden op www.co2emissiefactoren.nl. CO₂-footprintberekening: de volgende componenten worden meegenomen in de CO₂-footprintberekening van Ordina:

- **Gasverbruik:** het gasverbruik (in m³) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhoud;
- **Brandstofverbruik leaseauto's:** het brandstofverbruik van de leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- **Elektraverbruik:** het elektraverbruik (in kWh) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhoud;
- **Zakelijke kilometers privéauto's:** in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor zakelijke kilometers. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaard bedrag per kilometer). De verdeling naar categorie auto (diesel, benzine, LPG) is op basis van indexcijfers van het CBS. Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing;
- **Brandstofverbruik huurauto's:** het brandstofverbruik van de huurauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- **Vlieguren:** aantal gevlogen kilometers (voor België/Luxemburg niet van toepassing);

- **Papierverbruik:** het verbruikte aantal kilogram papier, inclusief drukwerk (bepaald op basis van ontvangen facturen);
- **Treinkilometers:** in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor OV-kosten. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaard bedrag per kilometer). Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing;
- **Woon-werk verkeer:** hiervoor wordt de reisafstand woon-werk meegenomen van medewerkers die geen leaseauto hebben (berekening op basis van 241 werkdagen per jaar);
- **Afval:** het aantal kilogram afval. In Nederland wordt dit berekend vanuit ontvangen facturen. In België/Luxemburg ontvangt Ordina een opgave van de leverancier die het afval ophaalt;
- **Elektraverbruik leveranciers:** elektraverbruik (in kWh) van de datacentra die Ordina in gebruik heeft. Bepaling in Nederland vindt plaats op basis van ontvangen facturen of meterstanden. In België/Luxemburg wordt het elektraverbruik (in kWh) berekend op basis van kwartaal-opnames.

Energiereductie per werkplek voor elektra:

het elektraverbruik (in kWh) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

Energiereductie per werkplek voor gas: het gasverbruik (in m³) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

FTE: aantal medewerkers uitgedrukt in aantal full-time-equivalent (40-uur per week), gemeten op basis van roosterdagen ten opzichte van de werkbare dagen in een periode.

Gemiddelde Score opleidingen (be): Ordina stuurt aan circa 30% van de deelnemers aan trainingen een evaluatieformulier. De score wordt gemeten met de vraag 'totale waardering voor mijn training'. De score op deze vraag wordt weergegeven op een schaal van 1-10. De response rate in 2017 bedroeg 38%.

Inclusiviteit: (zie onder Algemene begrippen) wordt gemeten aan de hand van twee vragen in ons jaarlijkse Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. Sinds 2015 worden ten aanzien van inclusiviteit twee vragen in het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek meegenomen:

- Ik vind dat Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie (verschillen in cultuur, overtuigingen, etnische achtergrond, seksuele geaardheid)
- Ik ervaar dat binnen mijn unit afwijkende meningen gegeven mogen worden

De score op deze vragen is op een schaal van 1 tot 10 (1 = helemaal mee oneens | 10 = helemaal mee eens).

Oranje Fonds: het grootste Nederlands fonds op sociaal gebied. Het fonds steunt sociale initiatieven in Nederland en in het Caribische deel van het Koninkrijk.

Ordina Foundation: Ordina geeft medewerkers de kans om eigen projecten te steunen door middel van kennis en kunde. De sponsoring verloopt in de vorm van dienstverlening, waarbij zowel Ordina als de medewerker tijd investeert. Vanuit de Ordina Foundation ondersteunen wij concrete, kortdurende maatschappelijke projecten die dicht bij onze core business liggen.

Participatiegraad (Be)

Het aantal unieke deelnemers aan trainingen ten opzichte van het totaal aantal deelnemers.

Security trainingen

De KPI betreft het aantal professionals die de e-learning Security & privacy hebben gevolgd. Hierbij meet Ordina in aantallen per training.

Warmtedagen/graaddagen: Om de effecten in stijging en daling van het gasverbruik en elektraverbruik goed te kunnen beoordelen wordt er gekeken naar het aantal graaddagen. De graaddagen worden van internet gehaald <http://www.kwa.nl/graaddagen-en-koeldagen> (De Bilt).

Werkplekken: Het aantal werkplekken (bureau met stoel), gemeten op basis van actuele tekeningen van de panden die Ordina huurt.

GRI-INDEX

Algemene standaard informatie- voorziening	Informatievoorziening		Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Strategie en analyse				
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie.	Interview met Raad van Bestuur	2	
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	Strategie, Risico's	29, 72	
Organisatieprofiel				
G4-3	Naam van de organisatie.	Ordina N.V.		
G4-4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Nieuwegein	locaties	
G4-5	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Over Ordina	5	
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van de landen met ofwel grootschalige bedrijfsactiviteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	Nederland, België en Luxemburg, Over Ordina	5, locaties	
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen), Juridische organogram	158, 170	
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/ begunstigten).	Over Ordina, Strategie	5, 29	
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerncijfers, Jaarrekening	9, 100	
G4-10	Aantal medewerkers naar arbeidsovereenkomst en geslacht; aantal vaste medewerkers naar type werk en geslacht; volledig personeelsbestand naar medewerkers en werkrachten onder toezicht en naar geslacht; volledig personeelsbestand naar regio en geslacht; deel van het werk van de organisatie wordt verricht door werkrachten die wettelijk als zelfstandige zijn erkend, of door andere personen dan medewerkers of werkrachten onder toezicht, waaronder medewerkers en medewerkers onder toezicht van aannemers; aanzienlijke schommelingen in aantallen medewerkers (zoals seizoensschommelingen in de werkgelegenheid in het toerisme of landbouw).	Kerncijfers, Over Ordina, Jaarrekening	9, 5, 100	
G4-12	Toeleveringsketen van de verslaggevende organisatie.	Over Ordina, Strategie, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	5, 29, 60, Materialiteitsmatrix	
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	Over Ordina, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	5, 100, 158	
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Strategie, Governance	29, 80	
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Over Ordina, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	5, 60	
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangen-organisaties.	Nederland ICT		

Vastgestelde materiele aspecten en afbakening

G4-17	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Geconsolideerde jaarrekening	100
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, de Afbakening van Aspecten, en de implementatie van de Verslaggevingsprincipes voor het Bepalen van de Verslaginhoud.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-19	Lijst van alle materiele Aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-20	Vaststelling van de Afbakening van Aspecten binnen de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix

Betrokkenheid stakeholders

G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix

Verslagprofiel

G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2017	
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	Ordina Jaarverslag 2016 (publicatie 16 februari 2017)	
G4-30	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon	179
G4-32	GRI- 'In overeenstemming met' optie, GRI inhoudsopgave voor de gekozen optie en verwijzing naar het Externe Assurance rapport.	Materialiteitsmatrix, GRI	175, Materialiteitsmatrix

Bestuursstructuur

G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies, die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	5, 80, 88
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en zijn commissies.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	5, 80, 88
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft.	Over Ordina, Governance, Verslag Raad van Commissarissen	5, 80, 88
G4-40	Voordrachts- en selectieprocessen voor hoogste bestuurslichaam en zijn commissies, en criteria toegepast bij de voordracht en selectie van leden van het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Profielschets Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, RvC , Corporate Governance
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, RvC , Corporate Governance
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevendenden bij het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de purpose, waarde of ambitiestatements, strategieën, doelstellingen en beleid inzake economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, RvC , Corporate Governance
G4-43	Maatregelen genomen om de collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen te ontwikkelen en verdiepen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, Corporate Governance
G4-44	Processen waarmee de prestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen geevalueerd worden. Stappen ondernomen naar aanleiding van de evaluatie van de bestuursprestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen, waaronder tenminste, mutaties in lidmaatschappen en wijzigingen in de organisatiepraktijk.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, Corporate Governance

G4-45	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden. Het benutten van overleg met stakeholders ter ondersteuning van het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, RvC, Corporate Governance
G4-46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toetsen van de effectiviteit van de risicomanagement processen voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van de organisatie.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Reglement Auditcommissie, Corporate Governance Verklaring	88, RvC, Corporate Governance
G4-47	Frequentie van toetsing van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, Corporate Governance
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag van de organisatie formeel toetst en goedkeurt en zorgt dat alle materiele Aspecten aan bod komen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, Corporate Governance
G4-49	Proces voor het voorleggen van belangrijke vraagstukken aan het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, RvC, Corporate Governance
G4-50	Aard en totale aantal belangrijke vraagstukken voorgelegd aan het hoogste bestuurslichaam en het/de mechanisme(n) gebruikt om ze te benaderen en op te lossen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	88, Corporate Governance
G4-51	Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevenden.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance, Bezoldigingsbeleid RvB	88, Corporate Governance
G4-52	Proces voor het vaststellen van beloningen.	Verslag Raad van Commissarissen, Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur, Corporate Governance	88, RvC, Corporate Governance

Ethiek en integriteit

G4-56	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Over Ordina, Governance	5, 80
G4-57	In -en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies inzake ethisch en wettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance	5, 80
G4-58	In -en externe mechanismen voor het melden van zorgen omtrent onethisch en onwettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance, Gedragscode	5, 80, Corporate Governance

Informatie over Management Benadering

G4-DMA		Strategie	29
--------	--	-----------	----

Economische prestaties

G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	Kerncijfers, Jaarrekening	9,100
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van een organisatie als gevolg van klimaatverandering.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met de toegezegde pensioenregeling van de organisatie.	Jaarrekening	100

Environmental

G4-EN3	Energie consumptie in de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
--------	---------------------------------------	--	--

G4-EN4	Energie consumptie buiten de organisatie.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN5	Energie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN6	Vermindering van energie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN7	Vermindering van energie verbruik van producten en diensten.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (scope 1).	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN16	Indirecte emissie van broeikasgassen (scope 2).	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN18	Broeikasgas emissie intensiteit.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-EN19	Reductie van broeikasgas emissies.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix

Sociaal: arbeid

G4-LA1	Totaal aantal en snelheid van nieuwe indiensttredingen en personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Kerncijfers, Over Ordina, Jaarrekening (toelichting 22)	9, 150
--------	--	---	--------

Sociaal: Maatschappij

G4-SO1	Percentage van de bedrijfsactiviteiten met geïmplementeerde programma's voor contact met lokale gemeenschappen, bepaling van hun effecten en voor ontwikkeling.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-SO2	Significante impact van operaties op lokale gemeenschappen.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	60, Materialiteitsmatrix
G4-SO4	Communicatie en training op anti corruptie beleid en procedures.	Governance, Materialiteitsmatrix, Corporate Governance	80, Materialiteitsmatrix , Corporate Governance
G4-SO5	Bevestigde corruptie incidenten en genomen acties.	Governance, Materialiteitsmatrix, Corporate Governance	80, Materialiteitsmatrix , Corporate Governance

Sociaal: Product Verantwoordelijkheid

G4-PR5	Resultaten van onderzoeken die klanttevredenheid meten.	Strategie	29
--------	---	-----------	----

NFI REFERENTIETABEL

EU-richtlijn: bekendmaking van niet-financiële informatie en inzake diversiteit (referentietabel)

Onderwerpen	Aspect	Toegevoegd (ja/nee)	Hoofdstuk / Paginareferentie
Bedrijfsmodel	n.v.t.	Ja	Bedrijfsprofiel (pag. 6) Organisatiestructuur (pag. 13)
Relevante sociale en personeelsaangelegenheden (bijv. HR, veiligheid etc.)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	De beheersing van deze risico's	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
Relevante milieu aangelegenheden (bijv. impact van klimaatverandering)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pag. 60)
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pag. 60)
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pag. 60)
	De beheersing van deze risico's	Ja	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pag. 60)
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pag. 60)
Relevante onderwerpen met betrekking tot eerbieding van mensenrechten (bijv. werknemersbescherming)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De beheersing van deze risico's	Ja	Integriteit (pag. 28)
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Integriteit (pag. 28)
Relevante onderwerpen met betrekking tot bestrijding van corruptie en omkoping.	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Integriteit (pag. 28)
	De beheersing van deze risico's	Ja	Integriteit (pag. 28)
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Integriteit (pag. 28)
Inzicht in het diversiteitsbeleid (Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen)	Het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	Diversiteitsdoelen	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	Beschrijving van hoe het beleid is geïmplementeerd	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)
	Resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen (pag. 88)

COLOFON

Uitgave

Ordina N.V.

Redactie

Ordina N.V.

Concept en ontwerp

Enof

Fotografie

Enof

Jelmer de Haas

Rogier Veldman

Nimaxphoto

Ordina