JAARVERSLAG 2018

ORDINA

Ahead of change

INHOUDSOPGAVE

Jaaroverzicht 2
Interview Raad van Bestuur 2
Profiel van de Raad van Bestuur* 5
Kerncijfers 2018* 6
Vijfjarenoverzicht 2014-2018 8
2018 in vogelvlucht 10
Ordina Innovatiedagen 12

Over Ordina* 15
Maak kennis met Ordina 16
Strategie: visie en missie 18
Strategie: onze koers 19
Businessproposities 21
Strategische doelen 25
Waardecreatiemodel 28
Hoe Ordina waarde toevoegt 29

Onze markten 31
Overheid 32
Financiële dienstverlening 36
Industrie 41
Zorg 45

Finance* 50
Toelichting resultaten en financiën 51
Informatie over het aandeel 52

Onze mensen* 56
Human Resources kerncijfers 2018 57
Aantrekkelijke en veelzijdige werkgever 60
Aan het werk met een beperking 67
De ondernemingsraad 68

Maatschappelijk verantwoord ondernemen* 72
MVO dashboard 74
Materialiteitsmatrix 75
Resultaten 77

Risico's* 89

Governance* 98

Verslag Raad van Commissarissen* 106

Statutaire bepalingen** 116

Jaarrekening 119

Overige gegevens** 206
Groepsmaatschappijen 207
Controleverklaring 208
Assurance-rapport 217
Juridisch organogram 220
Begrippenlijst 221
GRI-index 225
NFI referentietabel 230

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.

CEO JO MAES EN CFO ANNEMIEKE DEN OTTER BLIKKEN TERUG OP 2018

Hoe kijken jullie terug op 2018?

Jo: "Het realiseren van rendabele groei is en blijft onze belangrijkste prioriteit. Daarin hebben we goede voortgang geboekt. De opgaande lijn die vanaf de tweede helft van 2017 is ingezet, heeft zich in 2018 voortgezet. De omzet en het resultaat zijn verder gestegen en onze vijf businessproposities vormen inmiddels een derde van onze omzet. Ook hebben we een stijgende tevredenheid van onze klanten gerealiseerd. Hiermee hebben we een mooie uitgangspositie om onze klanten te helpen om de veranderingen in hun sector voor te zijn. Het is ook goed te zien dat onze inspanningen om te groeien met eigen medewerkers vruchten afwerpen. Vanaf de zomer is het aantal eigen medewerkers voor het eerst in jaren weer toegenomen. In een krappe arbeidsmarkt is dat een goed resultaat."

"De stijgende klanttevredenheid in de Benelux vormt de basis om onze klanten te helpen de veranderingen voor te zijn."

Annemieke: "Financieel gezien staan we er goed voor. We hebben in 2018 opnieuw een positieve cashflow. In de afgelopen periode hebben we intensief gewerkt om als bedrijf schuldenvrij te zijn. Dat is gelukt, dankzij een strak werkkapitaalmanagement en het gestegen resultaat. Het is goed om te zien dat we dit jaar zijn gegroeid. Ook is ons rendement flink verbeterd. Echter, we zijn nog niet tevreden over de marges in Nederland. Daar moet nog een volgende stap worden gezet. We hebben in 2018 een flinke verbetering laten zien, maar dit is nog niet op het niveau waar je het mag verwachten in deze markt. We zullen er vanuit onze strategie en executie alles aan doen om ook het komende jaar de lijn van verbetering vast te houden."

INTERVIEW MET DE RAAD VAN BESTUUR

Jo: “Met name België/Luxemburg heeft het afgelopen jaar een sterke prestatie geleverd. Positief is ook de sterke stijging van de omzet in de Nederlandse overheidsmarkt. De uitvoering van de Digitale Agenda van de overheid vertaalt zich steeds meer in concrete projecten. Ordina is als lokale speler een logische partner in de uitvoering daarvan. Voor banken en verzekeraars wordt IT steeds belangrijker. Dat heeft tot gevolg dat financiële instellingen steeds meer zelf de regie willen voeren en de samenwerking opzoeken met lokale innovatieve partners. We spelen hier goed op in met onze High performance teams.”

Groei met eigen medewerkers is een van jullie prioriteiten. Voor het eerst in jaren is er sprake van een stijging. Waarom is dat belangrijk?

Annemieke: “De vraag naar onze dienstverlening is groot. Onze klanten zien het liefst dat we opdrachten met eigen mensen invullen, omdat onze Ordina-medewerkers uitstekend zijn opgeleid en tijdens hun opdracht bij de klant goed worden begeleid. Door een toename van het aantal eigen medewerkers kunnen we beter aan de klantvraag voldoen en zo verhogen we ook de kwaliteit van de omzet.”

“We zijn trots op ons vermogen om nieuwe mensen aan te trekken. Zowel young professionals als medior en senior IT’ers. Er zijn diverse redenen waarom mensen bij ons willen werken, maar de belangrijkste is dat we interessante en uitdagende opdrachten hebben. We bieden de kans om te werken in multidisciplinaire High performance teams waarin je van elkaar leert en elkaar stimuleert. Het feit dat je bij Ordina kunt bijdragen aan maatschappelijk relevante vraagstukken speelt ook een rol. De loopbaanontwikkeling moet perspectief bieden, de koers van het bedrijf helder zijn en de beloning in de vorm van salaris, auto en andere secundaire voorwaarden moet marktconform zijn. We zien dat dit werkt, want de medewerkersbetrokkenheidscore is in 2018 naar 7,1 gestegen, in 2017 was dit nog 6,8. Medewerkers waarderen met name de kansen die Ordina biedt en de ontwikkelingsmogelijkheden. We zijn blij met dit resultaat en zien dit als een extra stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg.”

“Het realiseren van rendabele groei is en blijft onze belangrijkste prioriteit.”

“Ordina evolueert van een uitstekende IT-partner naar een partner in digitale & business transformatie, waarbij we onze klanten structureel helpen met de businessvraag die achter een IT-project schuilt.”

Businessproposities staan centraal bij Ordina. Waarom?

Jo: “Als je, zoals onze mensen, bij een groot aantal organisaties betrokken bent, herken je een aantal belangrijke thema’s. Zo willen bedrijven door digitalisering hun dienstverlening versnellen en steeds slimmer gebruikmaken van data om hun business te verbeteren. Ze willen weten hoe ze projecten op het snijvlak van IT en business succesvol tot stand kunnen brengen. En ze zitten met de vraag hoe ze hun businessplatforms kunnen optimaliseren en de gegevens veilig kunnen bewaren en ontsluiten. In 2017 hebben we daarom onze kennis en kunde rondom deze vraagstukken gebundeld in een nieuw go-to-market model tot vijf heldere businessproposities. Het afgelopen jaar hebben we deze businessproposities duidelijk voor het voetlicht gebracht, onder andere tijdens de Ordina Innovatiedagen in oktober en dat levert resultaat op. Onze klanten weten steeds beter waar we voor staan. Inmiddels komt ongeveer een derde van onze omzet uit de businessproposities en dat willen we in de komende jaren verder uitbouwen.

Het traditionele onderscheid tussen ‘business’ en IT verdwijnt. Dat houdt in dat Ordina evolueert van een uitstekende IT-partner naar een partner in digitale & business transformatie, waarbij we onze klanten structureel helpen met de businessvraag die achter een IT-project schuilt. Dat is het vertrekpunt geweest bij de recente update van onze strategie. Wij zijn IT-vakmensen die de business van de klant begrijpen. Een lokale speler, dichtbij, aanspreekbaar. Op basis van onze businessproposities én een excellente dienstverlening kunnen we een steeds belangrijker partner van onze klanten worden.”

“Ordina is de verandering voor: *Ahead of change*”

De pay-off van Ordina is sinds kort ‘Ahead of change’. Wat willen jullie hiermee uitdrukken?

Jo: “Door de digitalisering volgen ontwikkelingen elkaar razendsnel op. Wat vandaag wordt bedacht, heeft morgen impact op organisaties. Onze klanten moeten snel reageren op veranderingen in hun markt, op gewijzigde eisen aan hun IT-landschap en op nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast moeten ze zorgen dat beschikbare innovaties ook daadwerkelijk worden ingezet om een duurzame voorsprong uit te bouwen. Ordina is gewend vooruit te kijken, nieuwe technologieën te absorberen en snel een vertaalslag te maken naar toepassingen en diensten voor de klant. Kortom: bij Ordina zijn we de verandering voor bij onze klanten, mede dankzij onze businessproposities. Onze pay-off is nu dan ook *Ahead of change*. Door onze klanten te begeleiden in hun digitale en business transformatie kunnen ze een voorsprong nemen.”

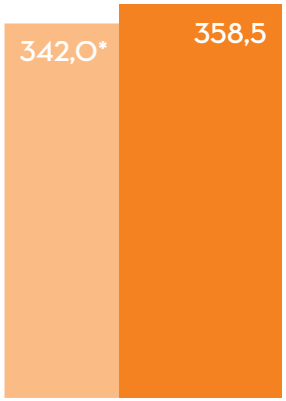
Profiel van de
RAAD VAN BESTUUR

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, commerciële zaken, portfoliomanagement, corporate communicatie en legal.

Drs. Annemieke den Otter (1979) is vanaf september 2016 CFO en lid van de Raad van Bestuur en is benoemd 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, facilities & inkoop, informatie-management, duurzaamheid en investor relations.

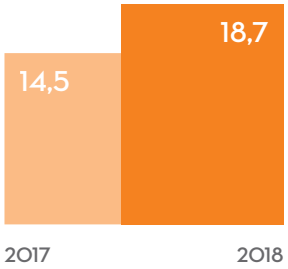
KERNCIJFERS 2018

In miljoenen euro's

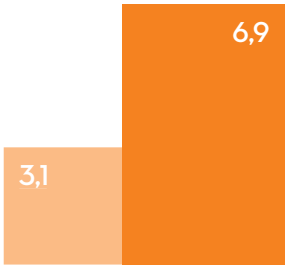


OMZET

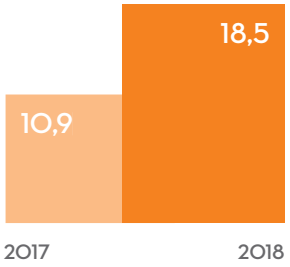
* aangepast voor de toepassing van IFRS 15



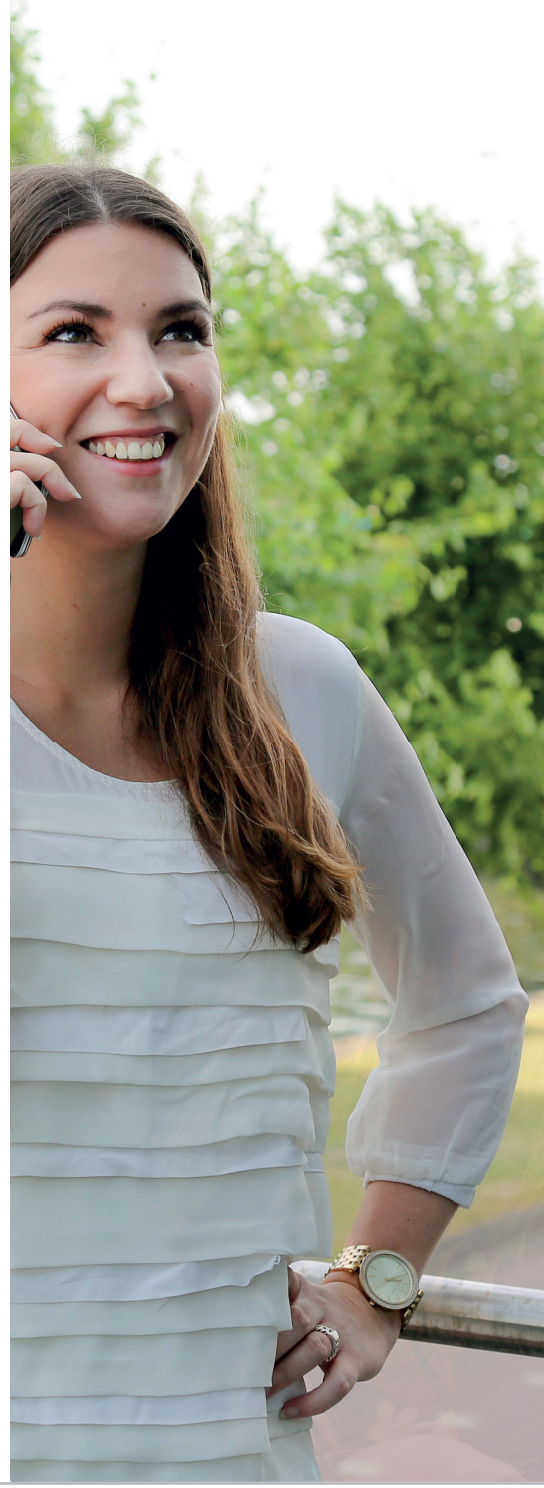
EBITDA



NETTORESULTAAT

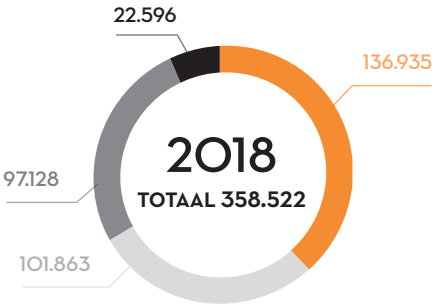


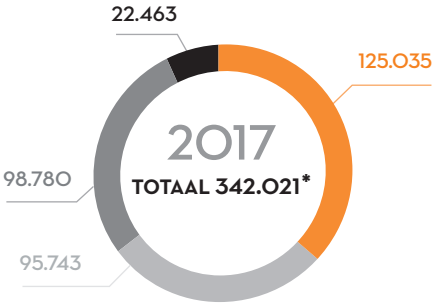
NETTO CASHPOSITIE



KERNCIJFERS 2018

In duizenden euro's (tenzij anders aangegeven)





- OVERHEID
- FINANCIËLE DIENSTVERLENING
- INDUSTRIE
- ZORG

OMZET PER MARKT

* aangepast voor de toepassing van IFRS 15

AANTAL DIRECTE MEDEWERKERS (FTE) ULTIMO

AANTAL INDIRECTE MEDEWERKERS (FTE) ULTIMO

VIJFJARENOVERZICHT 2014-2018

Kerngegevens[1]

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Omzet	366,9	348,3	343,6	344,9	358,5
EBITDA	9,8	4,3	15,1	14,5	18,7
EBITDA in % van de omzet	2,7	1,2	4,4	4,2	5,2
Nettoresultaat	1,0	-3,2	5,0	3,1	6,9
Nettoresultaat in % van de omzet	0,3	-0,9	1,5	0,9	1,9
Nettocashpositie	9,6	4,5	2,7	10,9	18,5
Kasstroom uit operationele activiteiten	20,1	2,6	5,6	20,0	16,8
Leverage ratio op basis van bankconvenanten	-0,8	-0,5	-0,2	-0,8	-0,9
Interest cover ratio ultimo	11,8	18,8	54,5	57,7	106,6
Eigen vermogen	144,6	141,8	147,4	147,8	153,0
Solvabiliteit	61	60	64	64	66
Immateriële vaste activa	133,5	134,3	136,2	131,8	130,4
Materiële vaste activa	7,1	6,5	4,7	5,0	4,9
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	48	56	55	54	55
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	59	60	61	59	55
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.884	2.884	2.709	2.560	2.542
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	2.548	2.541	2.394	2.263	2.251
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	336	343	315	297	291
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.907	2.886	2.689	2.559	2.647
Aantal directe medewerkers (fte) ultimo	2.565	2.542	2.382	2.276	2.345
Aantal indirecte medewerkers (fte) ultimo	342	344	307	283	302

VIJFJARENOVERZICHT 2014-2018 (VERVOLG)

Kerngegevens[1]

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	93	93	93	93	93
Productiviteit	69,7%	64,9%	67,7%	68,0%	68,6%
Ordina Promotor Score (NL en BE)	65,6 en 68,0	67,2 en 84,3	72,0 en 81,3	65,3 en 54,0	69,8 en 72,2
Milieudoelstellingen duurzaamheidsplan:					
Energiereductie per werkplek voor elektra[2]	-0,5%	4,5%	-3,3%	5,7%	-19,5%
Energiereductie per werkplek voor gas[2]	-28,7%	22,5%	-2,8%	-4,9%	-27,8%
Brandstofreductie in liters en CO_2-uitstoot per auto[2]	-8,8%	-6,1%	-6,3%	-3,8%	-2,6%
CO_2-reductie per FTE[2]	-3,8%	-6,0%	-3,3%	-5,7%	-4,0%
CO_2-prestatieladder niveau 5	Behoud 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	7,3 en 7,1
Maatschappelijke projecten duurzaamheidsplan (uur)	circa 450	circa 300	456	68	496

[1] Gegevens op basis van de gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

[2] Negatief % is reductie ten opzichte van voorgaand jaar.

2018 IN VOGELVLUCHT

26 FEBRUARI

Ordina start samen met Rabobank het ontwikkelprogramma opsEngineers. Een groep medewerkers van Rabobank IT-Systems wordt vanuit hun bestaande functie opgeleid tot het niveau van software engineer, met als doel meer DevOps-taken te kunnen oppakken binnen hun teams.

10 APRIL

Ordina opent met een slag op de gong officieel de Amsterdamse beurs. Met de gongslag wordt Ordina Talentpower gelanceerd, dat is opgericht om young professionals te werven en op te leiden.

26 APRIL

Ordina maakt de resultaten bekend van het eerste kwartaal. Omzet en rendement zijn gestegen.

1 MEI

Ordina wint het NK Software testen 2018. In 2017 legde het team al beslag op de tweede plaats. De opdracht bestond uit het testen van een website van Thieme Meulenhof, dat bestond uit leer- en toetsmodules voor lessen geschiedenis van het middelbaar onderwijs.

18 MEI

Ordina heeft een partnership gesloten met Atlassian, leverancier van tools voor teams, zoals Jira, Confluence, BitBucket, Trello en Bamboo. Het partnership met Atlassian sluit goed aan op de High performance teams-proposities van Ordina.

29 MEI

Ordina wint voor Uwkluis.nl de Gouden Lotus Award 2018 in de categorie ‘Meest Innovatieve dienstverlening aan de consument’. UwKluis.nl is een initiatief van Ordina en de Nationale Hypotheekbond, waarmee de burger via een beveiligde verbinding gegevens kan ophalen bij verschillende overheidswebsites. Een mooi voorbeeld van de businesspropositie Intelligente data-gedreven organisaties.

6 JUNI

Uitbreiding in België door de opening van de nieuwe Ordina-vestiging in Gent. In deze maand werd ook de vestiging in Lummen geopend.

2018 IN VOGELVLUCHT

2 JULI
Ordina België en telecommunicatiebedrijf Proximus hebben de handen ineengeslagen om op basis van de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties IoT-oplossingen te bouwen middels SAP.

2 AUGUSTUS
Resultaten eerste halfjaar 2018 gepubliceerd. Verbetering zet door met een omzetstijging van 4,6% naar EUR 178,9 miljoen.

9 AUGUSTUS
Ordina Nederland en Ordina België hebben een gouden award behaald bij het Corporate Social Responsibility supplier assessment van EcoVadis. Ordina hoort nu bij de top 5% van door EcoVadis beoordeelde IT-bedrijven.

10 EN 24 OKTOBER
De Ordina Innovatiedagen in Nederland en België stonden dit jaar in het teken van 'verbinden en versnellen' met data. Ruim 850 klanten, relaties en medewerkers werden meegenomen in de wereld van digitale transformatie met onder meer masterclasses over het gebruik van data en de inzet van High performance teams.

30 OKTOBER
Johan van Hall is tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2019.

1 NOVEMBER
Resultaten derde kwartaal bekendgemaakt. De omzet stijgt en het aantal eigen medewerkers neemt toe.

19 NOVEMBER
Ordina gaat het Havenbedrijf Amsterdam helpen met de doorontwikkeling van de applicaties en het moderniseren van het ontwikkel- en beheerproces. Het Havenbedrijf heeft voor Ordina gekozen vanwege de aanpak van Ordina, waarbij moderne applicatieontwikkeling wordt gecombineerd met agile applicatiebeheer.

5 DECEMBER
Ordina gaat voor de Belastingdienst een automatiseringsoplossing leveren voor het plannen van douanecontroles. Met dit omvangrijke project- en beheercontract is Ordina de komende acht jaar een belangrijke partner van de Belastingdienst. De oplossing is een voorbeeld van onze businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties.

VERBINDEN EN VERSNELLEN MET DATA

ORDINA INNOVATIEDAGEN

In oktober vonden in Nederland en België de Ordina Innovatiedagen 2018 plaats die zeer succesvol waren. Ruim 850 klanten, relaties en medewerkers werden meegenomen in de wereld van digitale transformatie vanuit verbinden en versnellen met data. Centrale vraag: hoe gaan bedrijven en organisaties om met de enorme hoeveelheid informatie die op ze afkomt en hoe kunnen ze deze slim en verantwoord inzetten? Naast inspirerende sprekers waren er ook kennis-sessies met praktijkvoorbeelden van toegepaste innovatie.

Digitale tsunami

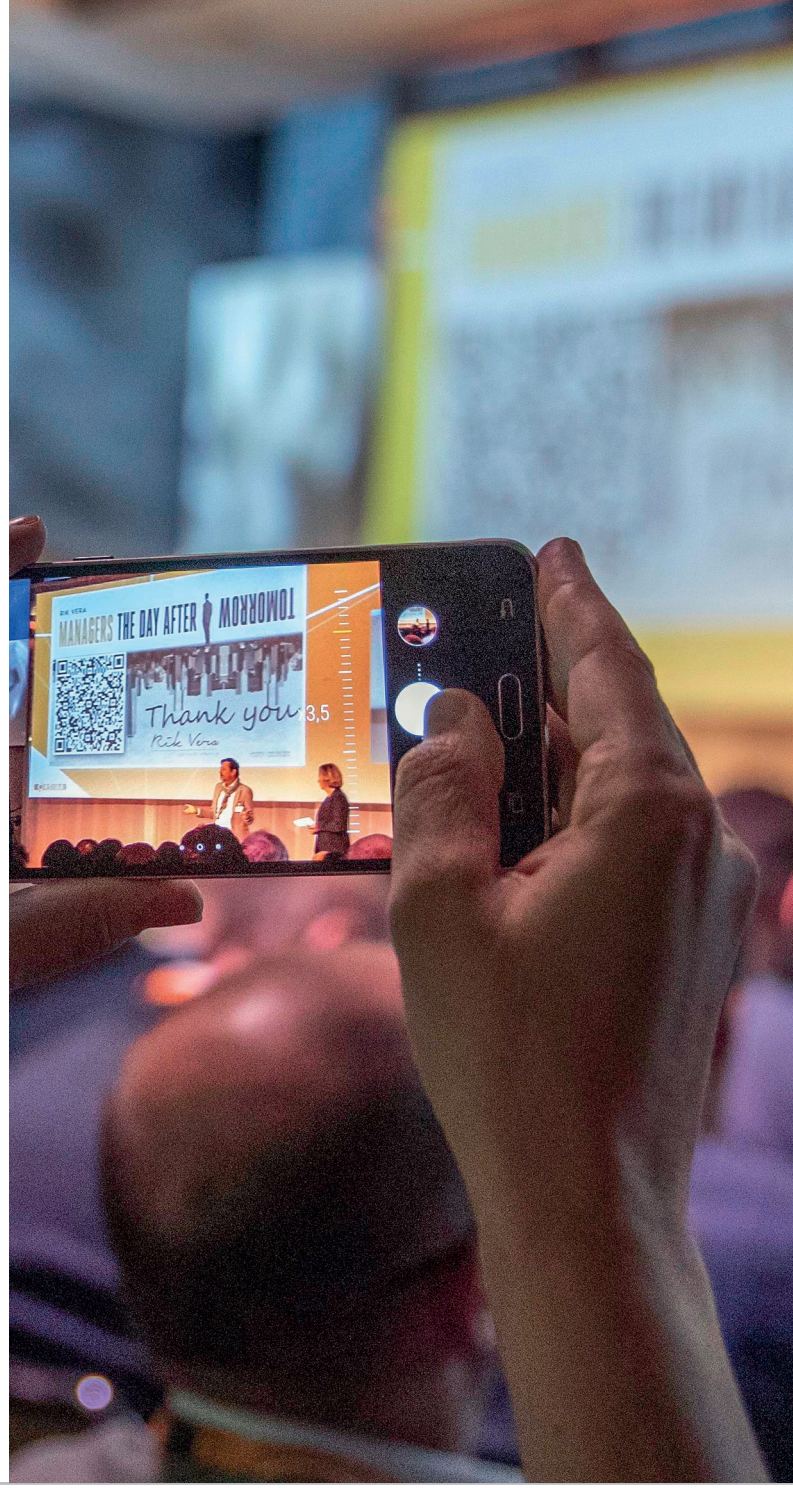
Visionair en thought leader Rik Vera, schrijver van het boek *Managers the day after tomorrow*, gaf zijn visie op hoe bedrijven kunnen versnellen in een digitale wereld en wat de noodzaak is van radicale innovatie. Volgens Vera heeft de nieuwe technologie voor een digitale tsunami gezorgd, waardoor bedrijven hun business-modellen moeten aanpassen. Door het gebruik van internet en smartphone is er een netwerkwereld ontstaan. Iedereen is met elkaar verbonden en bedrijven moeten snel en flexibel inspelen op de behoeften van de klant.

Zijn advies? Wendbaarheid, snelheid en de klant erkennen als het centrum van het universum. De link met data is helder. “Dankzij data krijgen we inzicht in onze klanten en kunnen we hen op een persoonlijke manier benaderen. Want zij zijn de baas: als zij niet meer kopen, wordt iedereen ontslagen.”

Vera verwacht overigens dat de impact van de volgende digitale revolutie nog veel groter zal zijn dan de huidige digitale transformatie en dat komt door de combinatie van big data, artificial intelligence en robotisering.

Data in topsport

Bernadet van Os van TeamNL (NOC*NSF) ging in op data in topsport. Ze legde met tal van voorbeelden uit



VERBINDEN EN VERSNELLEN MET DATA

hoe TeamNL met behulp van data en technologie de kansen van Nederlandse atleten op EK's, WK's en Olympische Spelen wil vergroten. NOC*NSF wil onder meer gebruik gaan maken van een atleetmanagement-systeem (AMS) en heeft Ordina gevraagd een leverancier voor dit AMS te helpen vinden. Zie voor een uitgebreide omschrijving van dit project, pagina 70.

Zes D's van exponentiële organisaties

Carlo van de Weijer, directeur Smart Mobility aan de TU Eindhoven, schetste hoe organisaties zich staande kunnen houden in uitdagende tijden. Hij benoemde de zes D's van exponentiële organisaties (digitized, deceptive, disruptive, demonitezed, dematerialized en democratized) die de zes fases in de keten van technologische ontwikkeling beschrijven die voor enorme ontwrichting zorgen, maar tegelijkertijd allerlei nieuwe kansen opleveren.

Masterclasses

Een aantal experts van Ordina verzorgde gerichte masterclasses die zeer gewaardeerd werden door de bezoekers. Zo illustreerde Emiel van Bockel, eigenaar businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties, met prikkelende voorbeelden de ongekende kansen en mogelijkheden van het gebruik van data en de inzet van High performance teams. Jasper Jochem, expert digitale acceleratie, ging in op de impact van digitale acceleratie en hoe organisaties een digitale oplossing of strategie kunnen creëren die van waarde is in iemands dagelijks leven en werk. Vincent Meijer, eigenaar businesspropositie Security & privacy, benadrukte in zijn sessie het belang van een proactieve én continue aanpak van security & privacy om zo een weerwoord te hebben op de toenemende veiligheidsrisico's en strenge wet- en regelgeving.

Concrete toepassingen digitale innovatie

Daarnaast konden de bezoekers kennismaken met concrete voorbeelden en toepassingen van digitale innovatie die Ordina voor klanten realiseert.

Zo was er een demonstratie van het nieuwe portaal dat Ordina op basis van de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties heeft ontwikkeld voor Rijkswaterstaat. Met dit portaal kunnen wegbeheerders zien wat de invloed is op het Nederlandse wegennet als ze nieuwe plannen ontwikkelen. Zie voor een beschrijving van dit project pagina 35.

Ook was te zien hoe het Ordina Railteam in opdracht van ProRail treinwagons met gevaarlijke stoffen automatisch kan lokaliseren met behulp van het Internet of things. Zie voor een beschrijving van dit project pagina 44.
In België deelden klanten, zoals Familiehulp, Belgium Mobile ID – de mensen achter 'itsme.be' – en Proximus hun ervaringen tijdens een debat.

AUGMENTED REALITY BRENGT DATA IN DE STAL

HoloLens toont individuele informatie over koe

Nedap, een van onze klanten in de agrarische sector, is de eerste partij die augmented reality (AR) binnen het melkveebedrijf introduceert. Ordina heeft op basis van de businesspropositie Digitale acceleratie meegewerkt aan de ontwikkeling van deze oplossing.

HoloLens

Jasper Jochem, expert digitale acceleratie: “De ontwikkeling is echt vooruitstrevend. Een ondernemer binnen het melkveebedrijf heeft dagelijks de beschikking over ontzettend veel data rond het welzijn en de prestaties van de koeien. Maar hoe breng je de data in de stal, zodat de boer nog efficiënter zijn werk kan doen? Wij zijn samen met de klant in staat geweest om relevante informatie uit deze data op efficiënte en effectieve wijze toegankelijk te maken voor boeren, door middel van AR. In deze toepassing wordt gebruikgemaakt van de zogenaamde HoloLens (een ‘slimme’ bril), waarmee individuele informatie over de koe live getoond wordt bij de koeien, waardoor boeren altijd de juiste informatie bij de hand hebben om datagedreven beslissingen te nemen.”

Value discovery

“Met onze marktbenadering vanuit Digitale acceleratie is het mogelijk om in een betrekkelijk korte periode te bepalen hoe een klant meer waarde uit data kan halen,” licht Jasper toe. “Wij noemen dit de value discovery. In een value discovery combineren we verschillende mindsets, zoals design thinking, lean en agile, in een unieke waardegedreven aanpak. In een korte periode, meestal acht tot zestien weken, bedenken én toetsen we een digitale oplossing voor de businessuitdaging die er ligt. In het geval van Nedap heeft Ordina ondersteund bij het zo intuïtief mogelijk begrijpelijk maken van deze inzichten.”

Juiste koe-inzichten

Met deze nieuwe technologie brengt Nedap de echte wereld van de boer en digitale informatie samen. De HoloLens verrijkt het gezichtsveld van de boer met de juiste koe-inzichten op het juiste moment en op de juiste plaats. Acties kunnen worden uitgevoerd en geregistreerd met handgebaren of spraakopdrachten. Hierdoor kunnen boeren op de meest natuurlijke manier omgaan met technologie en worden ze efficiënter, productiever en succesvoller in hun werk.

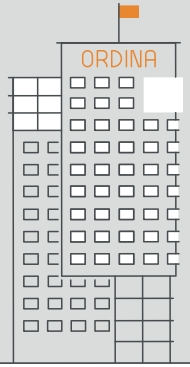
> **“Wij hebben samen met onze klant relevante informatie uit deze data toegankelijk gemaakt voor boeren, door middel van augmented reality.”**
> ***– Jasper Jochem,***
> **expert digitale acceleratie, Ordina**

Digitale acceleratie

OVER ORDINA

MAAK KENNIS MET ORDINA

Ordina is de grootste, onafhankelijke IT-dienstverlener in de Benelux. Wij richten ons op het realiseren van een digitale voorsprong bij klanten in de sectoren financiële dienstverlening, overheid, industrie en zorg. Dit doen wij door het bedenken, bouwen en beheren van technologische toepassingen. Ordina helpt haar klanten de uitdagingen en veranderingen in hun business voor te zijn.
We opereren onder de merknamen Ordina, SourcePower en Clockwork.



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

Hoofdkantoor van Ordina staat in 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).

VISIE
Ahead of change

MISSIE
Samen duurzaam innoveren

BUSINESSPORTFOLIO
Onze business activiteiten zijn gebundeld in vijf business-proposities: High performance teams, Intelligente data-gedreven organisaties, Digitale acceleratie, Business platforms en Security & privacy.

DIENSTEN
Onze diensten bieden we aan in de vorm van consulting, professional services en beheer.

PARTNERSHIPS
We hebben partnerships met onder andere Microsoft, Oracle, SAP, Salesforce, Mendix, Quintiq, T-Systems, Pegasystems, Hippo, Atlassian, SAS, Complions -GRC en WhereScape.

OMZET

358,5

EBITDA 18,7
Nettowinst 6,9
Nettocashpositie (ultimo 2018) 18,5
In miljoenen euro's

MEDEWERKERS

2.743

(ultimo 2018: 2.647 fte).
Bij Ordina in Nederland en België/Luxemburg

Organogram Ordina

De Raad van Bestuur bestaat uit de CEO en CFO, die samen de statutaire directie vormen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie en het besturen van Ordina. Om de dagelijkse operationele aansturing van Ordina zo efficiënt en effectief mogelijk te organiseren wordt er gewerkt met een Executive Committee (ExCo). Naast de Raad van Bestuur wordt het ExCo gevormd door de directeur Delivery Nederland, de directeur Commercie Nederland, de directeur België/Luxemburg, de directeur Human Resources Management en de directeur Portfolio & Business Development. Het juridische organogram is te vinden op pagina 220.

Organisatiestructuur

Ordina is actief in Nederland, België en Luxemburg. In Nederland werken 1.909 medewerkers (ultimo 2018: 1.823 fte's) en in België/Luxemburg 834 medewerkers (ultimo 2018: 824 fte's). 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 uit van onze omzet dan in België/Luxemburg.
In Nederland bestaat de organisatie uit Delivery, Commercie en staven. Delivery Nederland en België/Luxemburg leveren diensten op het gebied van consulting, professional services en beheer. Dit doet Ordina zowel in projectvorm als in andere afrekenvormen.

Onze diensten

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

Consulting

Met onze consultingactiviteiten adviseren we klanten over hoe ze hun businessprocessen kunnen verbeteren, versnellen en optimaliseren met behulp van IT.
We leveren onze klanten toegevoegde waarde door onze technische expertise te verbinden met onze kennis van de business van onze klanten. We bieden oplossingen op het gebied van onder andere strategie, businessprocessen, business intelligence en ketenintegratie. Daarbij maken we gebruik van bestaande én nieuwe technologieën. We combineren kennis met creativiteit en technologie om te komen tot duurzame oplossingen.

Professional services

We ontwerpen, bouwen en testen applicaties voor onze klanten. Dit kunnen pakketoplossingen zijn, maar we werken ook veel met open source en maatwerk. Wij maken gebruik van de nieuwste ontwikkelomgevingen en technieken. Bij voorkeur werken we samen met de klant in multidisciplinaire, agile en DevOps-teams (High performance teams), waarbij we end-to-end applicaties 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. Zo creëren we innovatieve business- en IT-toepassingen voor onze klanten die waarde toevoegen en tastbare resultaten geven.

Beheer

Onze beheeractiviteiten zijn gericht op het vernieuwen, doorontwikkelen en onderhouden van IT-applicaties, IT-(cloud)infrastructuur en werkplekken op basis van langetermijncontracten. In een wereld waarin IT een steeds grotere rol speelt en de ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, is een stabiele beschikbaarheid van de IT noodzakelijk. De kern van de dienstverlening die Ordina levert, is een garantie op continuïteit, aangevuld met de zekerheid dat het IT-landschap door continue vernieuwing blijft voldoen aan de veranderende eisen. Innovaties worden zo toegepast, dat ze duidelijke toegevoegde waarde opleveren.

STRATEGIE

VISIE

AHEAD OF CHANGE

Technologische ontwikkelingen zoals clouddiensten, het Internet of things, digitale platforms, data analytics en virtual reality veranderen de wereld waarin we leven en werken ingrijpend. Het tempo is hoog. Wat vandaag wordt bedacht, heeft morgen al impact.

In onze optiek vormt IT de sleutel voor het oplossen van nieuwe, cruciale uitdagingen waar bedrijven en organisaties voor staan. Dankzij digitalisering presteren organisaties beter en blijven zij relevant.

IT is core business geworden en dé drijvende kracht achter innovatie en bepalend voor het onderscheidend vermogen van bedrijven. Tegelijk biedt IT een antwoord op grote maatschappelijke vraagstukken, zoals een efficiëntere overheid, betaalbare zorg en een schoner milieu.

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

Wij helpen onze klanten de verandering voor te blijven, zodat ze voorbereid zijn op de uitdagingen die de toekomst gaat brengen.

MISSIE

SAMEN DUURZAAM INNOVEREN

Razendsnel kunnen vernieuwen of langzaam minder relevant worden. Veel organisaties kennen deze uitdaging, die snel moet worden aangegaan. De kansen van technische innovaties moeten tijdig worden onderkend. 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.

Wij willen onze klanten helpen duurzaam te 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. IT-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 een intensieve vorm van samenwerken. En het vraagt vooral om een mindset om in co-creatie gezamenlijk tot een goed resultaat te komen.

Hierin nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Het spreekt vanzelf dat wij hechten aan duurzame relaties met onze stakeholders. Alleen zo beschikken we altijd over de benodigde kennis om technologieën werkelijk van waarde te laten zijn voor klanten en waarde op de lange termijn 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 KOERS

In onze strategie hanteren we drie pijlers: excellente dienstverlening, specifieke oplossingen en groei met eigen medewerkers.

Onze klant:
focus op excellente dienstverlening

Ordina is een proactieve IT- én businesspartner met een excellente dienstverlening. IT-vakmanschap vormt de basis van wat we doen en wie we zijn. Daarbij stellen we de vraagstukken van de klant centraal en nemen verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Als lokale speler zijn we aanspreekbaar voor de klant. We zetten ons vakmanschap en onze innovatiekracht in om samen met de klant een digitale voorsprong te nemen.

Ordina is actief in de markten financiële dienstverlening, overheid, industrie en zorg. Door onze diepgaande kennis van de markten en de business zijn we in staat om met behulp van technologie en onze businessproposities oplossingen te bedenken voor onze klanten.

Businessportfolio:
focus op specifieke oplossingen

Onze klanten hebben behoefte aan compacte projecten die snel resultaten opleveren. Met onze vijf businessproposities High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Digitale acceleratie, Business platforms en Security & privacy helpen we om projecten op het snijvlak van IT en business succesvol tot stand te brengen.

We zetten ook de eerste stappen om onze bestaande business portfolio herhaalbaar en schaalbaar te maken. We creëren bijvoorbeeld specifieke oplossingen voor hypotheekverstrekkers, logistieke processen of de farmaceutische industrie. In samenwerking met klanten creëren we toegevoegde waarde.

Ordina zelf:
focus op groei met eigen medewerkers

Onze klanten zien het liefst dat we opdrachten met eigen mensen invullen vanwege hun expertise, marktkennis en betrokkenheid. We zetten alles op alles om nieuwe medewerkers te werven en bestaande medewerkers te blijven binden en boeien. Want Ordina is een *great place to work*, aantrekkelijk voor toptalent waarmee we onze ambities realiseren.

Ordina beschikt over een specifiek Ordina-dna dat zich kenmerkt door goed vakmanschap, laagdrempelig samenwerken en de manier waarop Ordina-medewerkers zich verdiepen in de klant. Het blijft echter belangrijk dat iedere Ordina-medewerker zich blijft ontwikkelen in zijn of haar domein, zodat we in de toekomst echt voorop lopen in onze vakgebieden.

STRATEGIE

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

INDUSTRIE

VISIE

AHEAD OF CHANGE

MISSIE

SAMEN DUURZAAM INNOVEREN

OVERHEID

ZORG

BUSINESSPROPOSITIES CENTRAAL IN ORDINA'S GO-TO-MARKET-STRATEGIE

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

Deze businessproposities staan centraal in Ordina's Go-to-market-strategie en maken inzichtelijk hoe we onze klanten helpen de verandering voor te zijn. Hoe we organisaties intelligent en datagedreven maken en digitale acceleratie tot stand brengen. Wat we te bieden hebben op het gebied van de optimalisering van business platforms en op welke wijze we security & privacy verzekeren. Onder de vlag van onze businesspropositie High performance teams laten we zien hoe we onze kennis en expertise bundelen om in korte tijd tot aansprekende resultaten te komen.

Het vraagstuk van de klant is ons vertrekpunt. We nemen de volle regie en verantwoordelijkheid voor de opdrachten die we uitvoeren. We realiseren, in co-creatie, toegevoegde waarde op langere termijn bij onze klanten en begeleiden hen in hun digitale en business transformatie. En onze medewerkers bieden we aantrekkelijke projecten op het snijvlak van business en IT, zodat Ordina een aantrekkelijke werkgever is voor talenten.

BUSINESSPROPOSITIES

HIGH PERFORMANCE TEAMS

De wereld digitaliseert. Banken worden techbedrijven, overheidsinstanties zetten in op digitale interactie met burgers en ook in de industriële sector worden innovatieve toepassingen ingezet om de klantwaarde te vergroten. Razendsnel kunnen vernieuwen of langzaam verdwijnen. Veel organisaties kennen deze uitdaging, die snel moet worden aangegaan.

Daarom zijn er High performance teams van Ordina. Met deze teams kunnen in korte tijd projecten worden gerealiseerd op het snijvlak van IT en business.

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 op elkaar zijn ingespeeld en goed ingevoerd zijn in alle relevante technologieën: van Java en Microsoft tot Drupal en Pega.

De waardeonderdelen van de businesspropositie zijn formeren (de samenstelling van een team), faciliteren (de ondersteuning van het team met behulp van onder meer trainingen en coaches) en waarderen (het gebruik van metrieken).

High performance teams werken op basis van een zogenoemde DevOps-cultuur. Ze knippen het project op in behapbare doelen en realiseren die kortcyclisch. Ze onderscheiden zich door een hoge mate van teamvolwassenheid, waarbij onderlinge coaching en het meten van effectiviteit een prominente rol spelen. Tenslotte gebruiken High performance teams een vaste set tools en business platforms, waarmee ze processen vereenvoudigen en tijd besparen in het ontwikkelproces.
Het resultaat: dit 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

Wie data snel en bewust kan omzetten in waardevolle informatie en dit als zakelijk kompas gebruikt, presteert beter en blijft relevant. Dit noemen we een intelligente datagedreven organisatie. Een intelligente datagedreven organisatie weet precies wat er in de omgeving gebeurt en is wendbaar genoeg om daar adequaat op in te spelen.

Ordina zorgt ervoor dat een organisatie maximale waarde uit data haalt. Dat doen we:

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

Ordina ondersteunt organisaties op het gebied van onder meer datascience, LinkedData, GEO-informatie en Supply Chain Optimization.

Het resultaat: meer slagvaardigheid, een uitstekende klantbeleving en het inzicht om met een aangepast businessmodel te anticiperen op de wereld van morgen.

BUSINESSPROPOSITIES

DIGITALE ACCELARATIE

Klanten en medewerkers hebben voortdurend nieuwe behoeften en verwachtingen. Ze willen altijd en overal toegang hebben tot de juiste informatie en op basis daarvan kunnen communiceren, beslissen en handelen. Dat kan bijvoorbeeld met intuïtieve websites, apps en andere IT-toepassingen die dicht bij mensen staan.
Maar: nieuwe technologieën volgen elkaar steeds sneller op. Dat maakt het voor organisaties een uitdaging om steeds te blijven vernieuwen.

Ordina verbindt organisaties met hun klanten of medewerkers met behulp van de nieuwste technologieën. Door slim gebruik te maken van, bijvoorbeeld, virtual reality, augmented reality en artificial intelligence en door in te spelen op de behoeftes van de doelgroep, verbetert de dienstverlening en klanttevredenheid. Dit noemen wij digitaal accelereren.

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 vormen de basis voor iedere IT-infrastructuur. Deze systemen zijn cruciaal voor organisaties. Of het nu gaat over operations, planning, finance of sales, ze moeten altijd beschikbaar zijn en ruimte bieden voor waardegedreven innovaties die in dienst staan van gebruikerstevredenheid, prestaties en effectiviteit. Ordina haalt alles uit business platforms. We garanderen de voortgang van processen door technische continuïteit van het platform.
We brengen balans aan tussen investeren in betrouwbaarheid en investeren in vernieuwing van het platform. Deze aanpak waarborgt dat systemen actueel blijven, terwijl gedane investeringen optimaal renderen. En ten slotte zorgen we dat business platforms wendbaar genoeg zijn om mee te bewegen met organisaties en de ecosystemen waarin zij opereren.

Ordina's vier strategieën om de waarde van business platforms 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 standaardbusinessapps 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 werkwijzen te koppelen aan bestaande business platforms.
- Smart Partnering: Samen met de klant kijken we strategisch naar het partnerlandschap en selecteren we 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) cloud-oplossingen.

BUSINESSPROPOSITIES

SECURITY & PRIVACY

Iedereen is met alles en iedereen verbonden via smart devices en online kanalen. Naast tal van nieuwe kansen levert deze 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 en 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. Hierin zijn zowel de techniek en organisatorische vraagstukken als personele aspecten meegenomen. Ordina's flexibele teams beschikken over de expertise om bij iedere organisatie de juiste prioriteiten te stellen.

STRATEGISCHE DOELEN

Doelen

Ordina wil een proactieve IT- én businesspartner zijn met een excellente dienstverlening. IT-vakmanschap ligt aan de basis van wat we doen en wie we zijn. We stellen de vraagstukken van de klant centraal en nemen verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Ons vakmanschap en onze innovatiekracht zetten we in om samen met de klant een digitale voorsprong te nemen. Ordina wil behoren tot de kopgroep van de IT-sector. We streven naar duurzame langetermijn waardecreatie via innovatieve oplossingen die relevant en aantrekkelijk zijn voor onze klanten en medewerkers. Om dit te realiseren, hebben we een vijftal concrete doelen geformuleerd:

- rendementsverbetering
- groei
- hoogwaardige dienstverlening
- hoge medewerkersbetrokkenheid
- maatschappelijk verantwoord ondernemen

Rendementsverbetering

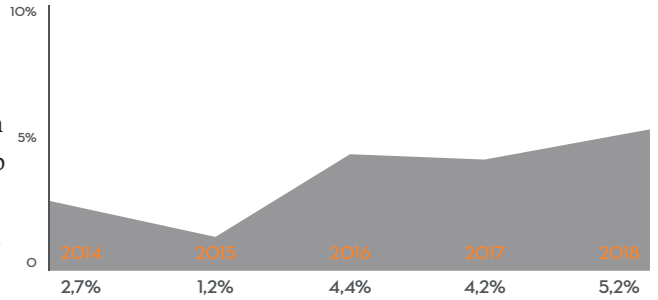
Ordina streeft naar een EBITDA-marge van 7-9% om de continuïteit van de organisatie te borgen. In 2018 bedroeg de EBITDA-marge 5,2% (2017: 4,2%). We sturen op een evenwichtige kostenstructuur met lage overhead, een optimale productiviteit en een beschikbaarheid lager dan 10%. De productiviteit was in 2018 68,6% (2017: 68,0%) en de beschikbaarheid bedroeg 9,4% (2017: 9,2%).

Groei

Ordina wil omzetgroei realiseren door toegevoegde waarde te bieden aan klanten in Nederland, België en Luxemburg. We zetten ons vakmanschap en onze innovatieve toepassingen in om samen met de klant een digitale voorsprong te nemen. Daarnaast zetten we in op het verticaliseren van ons bestaande businessportfolio. Onze groei loopt langs een aantal assen en deze bepalen in belangrijke mate onze managementagenda:

- Groeien bij onze grote klanten door van een deskundige en betrouwbare IT-partner te evolueren naar de IT- én businesspartner die proactief met innovatieve businessoplossingen komt.
- Een nummer-1-positie bij mkb-klanten bereiken door snel te acteren en onze expertise te bundelen door hen in de volle breedte te ontzorgen.
- 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 gewerkt aan strategische competentieontwikkeling door het continu verrijken en actualiseren van de kennis en kunde van zowel onze professionals als managers.

Rendement - EBITDA-marge



In 2018 hebben we goede voortgang geboekt. De omzet is met 4,8% gestegen ten opzichte van 2017. Bij onze grote klanten boeken we successen onder de vlag van de businessproposities. Ook zijn we tevreden over het aantal nieuwe klanten, waaronder diverse mkb-klanten, waar we afgelopen jaar onze dienstverlening hebben kunnen leveren.

Vanaf de zomer van 2018 was er ook voor het eerst in geruime tijd sprake van nettogroei van het aantal directe medewerkers. Dit is van groot belang om aan de klantvraag te kunnen voldoen. De inspanningen op het gebied van werving en behoud zullen onverminderd doorgaan. Hierbij richten we ons op zowel young professionals als medior en senior IT'ers.

STRATEGISCHE DOELEN

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 excellente dienstverlening te verzorgen.

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 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.

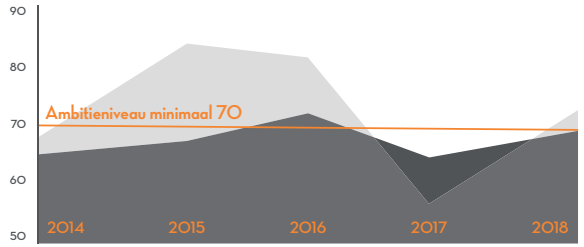
In Nederland was de OPS 69,8 (2017: 65,3) en in België/Luxemburg 72,2 (2017: 54,0). In 2018 was de KTI in Nederland 7,5 (2017: 7,0). In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,6 (2017: 7,6).

Hoge medewerkersbetrokkenheid

Ordina is bij uitstek een mensenbedrijf en wil daarom tot de top van IT-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 medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO). Dit vormt voor ons een belangrijke indicator dat we tot het beste kwartiel behoren in de sector. In 2018 hebben we voor het eerst onze doelstelling behaald. Binnen Ordina als geheel bereikten we een medewerkersbetrokkenheid van 7,1 (2017: 6,8). In Nederland lag die score op 6,8 (2017: 6,4). In België/Luxemburg lag deze score in 2018 op 7,7 (2017: 7,7).

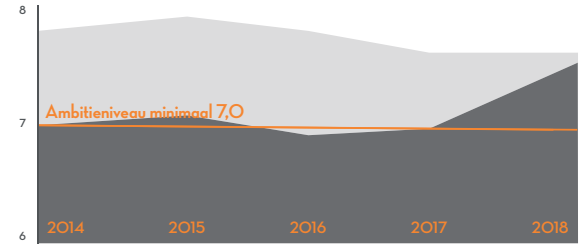
We zijn blij met deze significante verbetering van de medewerkersbetrokkenheid. Onze ambitie is om samen een bovengemiddelde betrokkenheid te blijven realiseren. Uit het onderzoek komt onder meer naar voren dat medewerkers met name de kansen waarderen die zij binnen Ordina geboden krijgen. Ook zijn zij tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden.
Ook in 2018 is er weer aandacht besteed aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie door het organiseren van bijeenkomsten met onder meer onze algemene communities, zoals JongOrdina en Trotsop-Ordina, en onze tech communities, zoals de Jtech-meetups. Medewerkers gingen tijdens deze bijeenkomsten op

Ordina Promotor Score



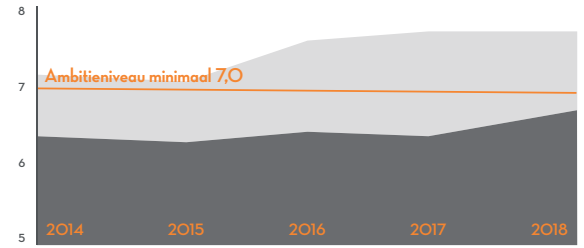
	2014	2015	2016	2017	2018
NL	65,6	67,2	72,0	65,3	69,8
B	68,0	84,3	81,3	54,0	72,2

Ordina Klanttevredenheid



	2014	2015	2016	2017	2018
NL	7,0	7,1	6,9	7,0	7,5
B	7,8	7,9	7,8	7,6	7,6

Ordina Medewerkersbetrokkenheid



	2014	2015	2016	2017	2018
NL	6,4	6,3	6,5	6,4	6,8
B	7,2	7,1	7,6	7,7	7,7

informele wijze in discussie met de Raad van Bestuur over uiteenlopende zaken. Zo werd er onder meer gesproken over thema's als het toekomstperspectief en het binden en boeien van medewerkers, het opleidingsprogramma en het organiseren van een interne banenmarkt.

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. Het MVO-beleid van Ordina heeft daarom betrekking op de belangrijkste aspecten van onze bedrijfsvoering: 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 72.

WAARDECREATIEMODEL

VISIE & MISSIE

AHEAD OF CHANGE

SAMEN DUURZAAM INNOVEREN

GO-TO-MARKET-STRATEGIE

MARKTEN

- OVERHEID
- FINANCIËLE DIENSTVERLENING
- INDUSTRIE
- ZORG

BUSINESSPROPOSITIES

- HIGH PERFORMANCE TEAMS
- INTELLIGENTE DATAGEDREVEN ORGANISATIES
- DIGITALE ACCELERATIE
- BUSINESS PLATFORMS
- SECURITY & PRIVACY

MATERIALITEIT

- MEDEWERKERS
- KLANTEN
- SAMENLEVING
- LEVERANCIERS & MIDDELEN
- EXTERNE VERPLICHTINGEN & VALIDATIE EN CERTIFICERINGEN

OUTPUT

FINANCIEEL

In miljoenen euro's tenzij anders aangegeven

Omzet 358,5
EBITDA 18,7
EBITDA-marge 5,2%
Nettoresultaat 6,9
Solvabiliteit 66%

KLANTTEVREDENHEID

ORDINA PROMOTOR SCORE
Nederland 69,8
België/Luxemburg 72,2

HUMAN RESOURCES

FTE'S
Verhouding man/vrow

Productiviteit 68,6%
Inclusiviteitsscore 7,3 en 7,1
Participatiegraad opleidingen 89%
Diversiteit ♂ 80% ♀ 20%

DUURZAAMHEID

PER FTE
CO_2-uitstoot (ton) -4,0%

PER WERKPLEK
Elektra (kWh) -19,5%
Gas (m^3) -27,8%

PER AUTO
Brandstof (liters) -2,6%

OUTCOME

- WERKGELEGENHEID
- DIGITALE EN BUSINESS TRANSFORMATIE
- DUURZAME BEDRIJFSVOERING
- TRANSPARANTE OVERHEID

8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI

9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR

13 KLIMAATACTIE

16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN

HOE ORDINA WAARDE TOEVOEGT

Toelichting waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel van Ordina maakt visueel inzichtelijk hoe we vanuit onze missie en visie waarde creëren voor economie, milieu en maatschappij.
Met onze stakeholders voeren we een constructieve dialoog over de toegevoegde waarde die zij van ons verwachten op de korte, middellange en lange termijn. Deze gesprekken geven ons inzichten welke materiële thema's de drijfveren zijn voor onze strategie en sturing daarop. Deze inzichten zijn de belangrijkste onderdelen van het Ordina-waardecreatiemodel.

Onze thema's (medewerkers, klanten, samenleving, leveranciers & middelen en externe verplichtingen & validatie en certificeringen) zijn de materiële onderwerpen die essentieel zijn voor het succes van Ordina.

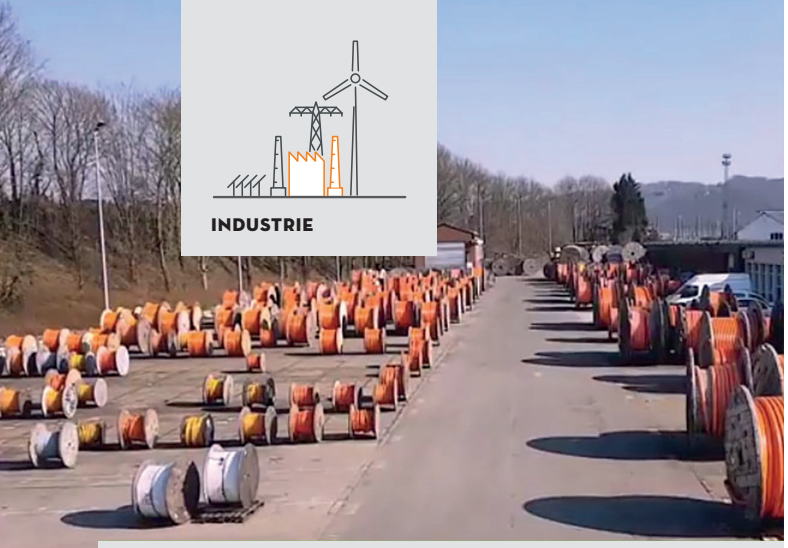
Door middel van onze kernactiviteiten creëren we op deze thema's concrete output die we rapporteren op diverse gebieden: financieel, klanttevredenheid, human resources en duurzaamheid. Deze resultaten zijn niet alleen afhankelijk van de processen binnen de organisatie (de interne omgeving), maar worden ook beïnvloed door externe factoren. Dit zijn de KPI's waarmee we onder andere de voortgang van de strategie volgen.
De behaalde resultaten op deze KPI's zijn terug te vinden in de hoofdstukken Over Ordina (pagina 15), Onze mensen (pagina 56) en Maatschappelijk verantwoord ondernemen (pagina 72).

De geleverde output vertaalt zich in een outcome die zichtbaar wordt op het gebied van Werkgelegenheid, Digitale en business transformatie, Duurzame bedrijfsvoering en Transparante overheid.

Op deze wijze draagt Ordina bij aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):

- SDG 8 'Waardig werk en economische groei': bevorderen van aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
- SDG 9 'Industrie, innovatie en infrastructuur': realisatie van een veerkrachtige infrastructuur, het bevorderen van inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleren van innovatie.
- SDG 13 'Klimaatactie': actie ondernemen om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.
- SDG 16 'Vrede, justitie en sterke publieke diensten': creëer op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en open publieke diensten.

De materialiteitsanalyse biedt ook aanknopingspunten voor de wijze waarop we onze bijdrage aan de SDG's kunnen monitoren.



INDUSTRIE

ALTIJD ZICHT OP WAAR DE KABELHASPELS ZIJN

Reel-tracking voor Proximus

> **“Wij weten nu altijd waar de bobijnen zijn en kunnen op die manier onze klanten snel bedienen.”**
> ***– Hans Schurmans,***
> **Director Logistics Operations & Transformation, Proximus**

Intelligente datagedreven organisaties

Geen telecommunicatie zonder kabels in de grond. Dat klinkt zo logisch. En toch staan maar weinigen stil bij wat er allemaal komt kijken voordat de koperdraad of optische vezel op zijn plek ligt. Proximus weet dat maar al te goed. Dit grootste telecommunicatiebedrijf van België heeft voor zo’n drie miljard euro aan kabels op de balans staan. Voor de aanleg en het onderhoud van dit kostbare bezit schakelt het bedrijf partners in, die op hun beurt weer een beroep doen op verschillende onderaannemers. Die krijgen de kabels allemaal op ‘reels’ (in Nederland haspels, in België bobijnen) aangeleverd.

Diefstal of beschadiging

Proximus heeft er belang bij om goed zicht te houden op wat er met de haspels gebeurt, nadat ze de centrale opslagplaats hebben verlaten. Zo wil Proximus eventuele diefstal of beschadiging van het materiaal op afstand kunnen signaleren. Met goed inzicht wil het bedrijf daarnaast het voorraadbeheer optimaliseren.

Reel-trackingsysteem

Hiervoor heeft Ordina voor Proximus een reeltrackingsysteem voor kabelhaspels ontwikkeld. Carlo Schots van Ordina België: “Alle haspels zijn uitgerust met sensoren en de signalen die deze uitzenden, worden continu via het Proximus Lora-netwerk naar de eigenaar doorgestuurd. Alle manoeuvres met de haspels worden sindsdien gesignaleerd en zijn via een dashboard uit te lezen. Nu heeft Proximus altijd zicht op waar de haspels zijn en wat ermee gebeurt.”

Multidisciplinair team

Het Proximusproject is een geslaagd voorbeeld van de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties. Volgens Schots heeft een multidisciplinair team, bestaande uit een UX-researcher en -designer, een IoT-specialist en enkele functionele en technische SAP-specialisten, samen met Proximus en de onderaannemers deze klus in slechts drie maanden geklaard.

Klanten snel bedienen

“Tot onze grote tevredenheid”, concludeert Hans Schurmans, Director Logistics Operations & Transformation van Proximus: “Wij weten nu altijd waar de bobijnen zijn en kunnen op die manier onze klanten snel bedienen. Tegelijk optimaliseren we ons voorraadbeheer en beperken we het risico op verlies, beschadiging en diefstal.”

ONZE MARKTEN

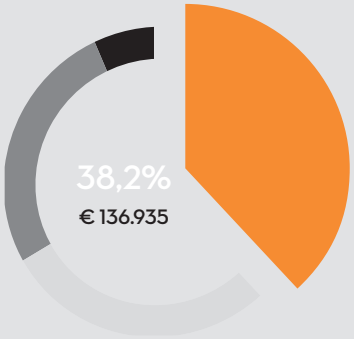
Ordina is actief in vier markten: financiële dienstverlening, overheid, industrie en zorg. Wij helpen klanten de veranderingen voor te zijn bij de uitdagingen in hun sector.

Omzet per markt *In duizenden euro's*	**2017[1]**	**2018**	**Ontwikkeling 2018 t.o.v. 2017[1]**
Overheid	125.035	136.935	9,5%
Financiële dienstverlening	95.743	101.863	6,4%
Industrie	98.780	97.128	-1,7%
Zorg	22.463	22.596	0,6%
Totaal	**342.021**	**358.522**	**4,8%**

[1] 2017 cijfers zijn aangepast voor de toepassing van IFRS 15 'Opbrensten uit contracten'. Daarnaast zijn de 2017 cijfers voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van herclassificering van een aantal klanten.

Markten
OVERHEID

In duizenden euro's



AANDEEL OVERHEID IN TOTALE OMZET 2018

“Door onze expertise en klantkennis maken we het verschil bij onze klanten.”

Rosalie Peterse, Ordina

OVERHEID

ORDINA HELPT MEE DE SAMENLEVING DIGITAAL VORM TE GEVEN

De digitalisering van de samenleving betekent voor de overheden in Nederland en België nieuwe kansen, maar brengt ook complexe uitdagingen met zich mee. Wat moet er gebeuren om persoonlijke gegevens te beschermen? Hoe garandeert de overheid dat iedereen mee kan blijven doen in een digitale samenleving? En hoe maakt de overheid haar dienstverlening voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk? Om deze uitdagingen te adresseren, investeert de Nederlandse overheid in multi-channelcommunicatie, een datagedreven werk-wijze, een goede cloudomgeving en digitale veiligheid.

Multi-channelcommunicatie

Voor multi-channelcommunicatie wordt voortgebouwd op de bestaande voorzieningen om de dienstverlening beter en persoonlijker te maken. Bijvoorbeeld in de modernisering van de overheidsportalen, zodat mensen op één plek zaken met de overheid kunnen regelen die aan hun persoon gekoppeld zijn. Zo beschrijft NL DIGIbeter, de gezamenlijke digitale agenda van alle overheden, hoe de Nederlandse overheid de komende jaren de samenleving digitaal vorm wil geven en het contact met burgers en ondernemers slimmer, toegankelijker en persoonlijker wil maken.

Datagedreven werkwijze

Om datagedreven te werk te gaan, gaat de overheid gebruikmaken van onder meer big data, kunstmatige intelligentie, Robotic Process Automation (RPA) en informatiegestuurd werken (IGW). Op die manier kunnen bijvoorbeeld de fraudebestrijding en de controle van identiteitsgegevens worden verbeterd en kunnen meer processen worden geautomatiseerd.

Cloudomgeving

Voor een wendbare overheid zijn de modernisering en ontsluiting van informatieplatforms nodig. Dat kan bijvoorbeeld als er in de uitvoering en ondersteuning van IT-systemen wordt gekozen voor een goede

OVERHEID

“Ordina beschikt over de expertise om te helpen bij het realiseren van de digitale ambities van de overheid.”

cloudomgeving. Tegelijkertijd moet de continuïteit van belangrijke overheidstaken gegarandeerd zijn en mogen gegevens van burgers en bedrijven niet op straat komen te liggen.

Ordina en de overheid

Ordina beschikt over de expertise om te helpen bij het realiseren van de digitale ambities van landelijke, regionale en lokale overheden. We weten hoe we organisaties datagedreven kunnen maken en hoe basissystemen geoptimaliseerd kunnen worden. Onze multidisciplinaire High performance teams komen in korte tijd tot relevante vernieuwingen.

Vraag naar High performance teams

Ordina was in 2018 succesvol in de overheidsmarkt. Eerder afgesloten mantelovereenkomsten vormen een solide basis. Voor verschillende ministeries en overheidsinstanties in Nederland en België zijn succesvolle projecten gerealiseerd. Ook is een bestaand raamcontract met de EU verlengd. Onze High performance teams passen uitstekend in de nieuwe manier van werken bij de overheid. In vergelijking met vroeger zijn grote IT-projecten minder gebruikelijk en kiest de overheid steeds vaker voor kleinschalige projecten. Deze worden gerealiseerd in multidisciplinaire teams die via een agile en DevOps manier van werken veel toegevoegde waarde bieden. Zo is een groot aantal High performance teams van Ordina bij de Politie ingezet om de digitalisering te versnellen. Een ander High performance team heeft de Centrale Vegetatie Databank ontwikkeld voor Bij12, een uitvoeringsinstantie voor de provinciale overheden.

Naast de eerdergenoemde mantelovereenkomsten en High performance teams heeft Ordina informatiebeveiligingsdiensten geleverd aan diverse centrale en decentrale overheidsorganisaties, waaronder ministeries en zelfstandige bestuursorganen (zbo’s). Tot slot gaat Ordina op basis van de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties een automatiseringsoplossing voor de Belastingdienst leveren voor het plannen van douanecontroles. Met dit omvangrijke project- en beheercontract is Ordina de komende acht jaar een belangrijke partner van de Belastingdienst.

OVERHEID

> **“Bij ons kun je niet alleen zien hoe het wegennet er nu bij ligt, maar ook in de toekomst.”**
> **– *Jacco den Hollander,* Projectmanager, Rijkswaterstaat**

Intelligente datagedreven organisaties

NIEUW PORTAAL VOOR WEGBEHEER

Plannen voor Nederlands wegennetwerk beter inzichtelijk gemaakt

Wie wat met wegen wil, begint niets zonder een accuraat beeld van de stand van zaken rond het wegennet. Rijkswaterstaat en andere wegbeheerders hebben baat bij de juiste kaarten waarop toekomstige wegenbouw-projecten met hun consequenties – landelijk, regionaal en lokaal - correct worden weergegeven. De GEO-ICT-unit van Ordina ging op basis van de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties aan de slag en heeft een portaal ontwikkeld.

Netwerk Beheer Applicatie

Het wegenbeheersysteem kent zo’n veertig kleine en grote gebruikers: grotere gemeenten, provincies, stadsgewesten en Rijkswaterstaat zelf. Die leverden hun informatie allemaal op hun eigen manier aan waardoor de verwerking minder soepel verliep. Met de nieuwe Netwerk Beheer Applicatie (NBA), die eind 2018 in gebruik is genomen, zijn al deze processen gedigitaliseerd en veel beter gestroomlijnd. Met dit portaal kan Rijkswaterstaat zijn kennis over het wegennet nu en in de toekomst actueel, paraat en betrouwbaar houden.

Technische uitdaging

Volgens Jacco den Hollander, projectmanager bij Rijkswaterstaat, voorkomt het nieuwe portaal veel fouten en rompslomp en is de techniek achter dit portaal revolutionair: “Niemand kijkt meer op van een TomTom of van Google Maps, maar wij gaan een stap verder door de factor tijd toe te voegen. Bij ons kun je niet alleen zien hoe het wegennet er nu bij ligt, maar ook in de toekomst. Onze horizon ligt bij 2050. Wanneer een project of plan wordt uitgesteld, kan dat de uitgangspositie van vele andere projecten veranderen. Zie dat maar eens accuraat bij te houden. Vooral dat maakte dit project tot een grote technische uitdaging.”

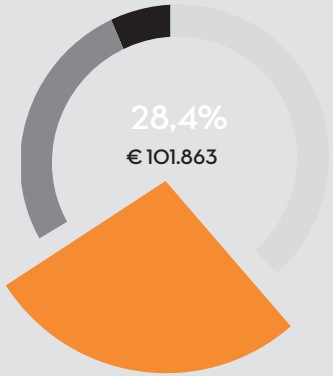
Mooie opdracht

Businessunit manager GEO-ICT Harco de Jager van Ordina vond het een mooie opdracht om zo’n complex systeem met zoveel informatie zowel betrouwbaar te maken als inzichtelijk te presenteren. De Jager: “Het systeem moet overweg kunnen met verschillende geografische databronnen, informatielagen en applicaties. Vervolgens moet alle informatie na accordering op een eenvoudige en gebruiksvriendelijke wijze beschikbaar zijn. Dat is hier goed gelukt.”

Markten

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

In duizenden euro's



AANDEEL FINANCIËLE DIENSTVERLENING IN TOTALE OMZET 2018

"We doen er alles aan om onze klanten te helpen versnellen."

Mousa Negash,
Ordina

FINANCIËLE DIENST-VERLENING

ORDINA HELPT BANKEN EN VERZEKERAARS MET HUN DIGITALE TRANSITIE

De financiële sector is door de digitalisering meer dan ooit in beweging. Door het gebruik van nieuwe technologieën is het mogelijk om de dienstverlening te verbeteren en de consumentgerichter en persoonlijker te benaderen. Tegelijkertijd koesteren de klanten steeds hogere verwachtingen vanwege deze technologieën. Via op maat gesneden producten en diensten willen zij op een soepele manier digitaal met hun bank kunnen communiceren. Banken, verzekeraars, hypotheekverstrekkers en ander partijen in de financiële dienstverlening leggen veel nadruk op mobiele toepassingen die gebruiksvriendelijk zijn en intuïtief te bedienen.

Compliance en veiligheid

Naast de digitalisering heeft de sector in Nederland en België/Luxemburg ook te maken met steeds strengere eisen op het gebied van compliance en veiligheid. Financiële instellingen moeten niet alleen compliant zijn met wet- en regelgeving, maar ook aandacht besteden aan de veiligheid van toepassingen en een solide (risico)beheer. De bestaande IT-infrastructuur moet robuust zijn om zo een soepele werking van het betalingsverkeer te garanderen én een afdoende antwoord bieden op allerlei nieuwe vormen van (cyber) criminaliteit. Tegelijkertijd worden bestaande financiële instellingen geconfronteerd met toenemende concurrentie van onder meer fintec-, retail- en technologiebedrijven.

Goedkoper, flexibeler en relevanter

Met behulp van fintech ontstaan nieuwe producten en distributiemogelijkheden die de efficiëntie vergroten en de klantervaring verbeteren. Om die doelen te bereiken maken financiële instellingen steeds meer gebruik van vergaande automatisering (bijvoorbeeld IT4IT en robotics), cloudoplossingen, innovaties als blockchain en lowcode-platforms.

FINANCIËLE DIENST-VERLENING

Ordina en de financiële dienstverlening

Ordina helpt banken en verzekeraars met hun digitale transitie op basis van co-creatie en strategische partnerships. Het afgelopen jaar heeft Ordina uiteenlopende opdrachten uitgevoerd voor klanten in de financiële sector. Zo ontwikkelde Ordina met behulp van een aantal High performance teams voor zorgverzekeraar VGZ mobiele apps en geeft het ondersteuning bij het opzetten van een chatbot en het inrichten van een cloudomgeving. Een mooi voorbeeld van een nieuwe toepassing is de Zorgzoeker-app die met behulp van het lowcode-platform Mendix is gebouwd en verzekerden helpt de juiste zorgaanbieder te kiezen.

Bij een Belgische verzekeraar heeft Ordina een strategische oefening uitgevoerd rond het gebruik van (elektrische) fietsen en de koppeling met mobiliteit, gezondheid en milieu.

Voor de KAS BANK heeft Ordina op basis van blockchain een nieuw platform ontwikkeld voor het kopen en verkopen van beleggingsfondsen. Voor een omschrijving van dit project, zie pagina 39.

Op het gebied van data heeft Ordina een Business Intelligence-oplossing ontwikkeld voor een bank. Door data uit verschillende organisatorische eenheden bij elkaar te brengen zijn processen geoptimaliseerd en wordt er vanuit datarapportages meegedacht over commerciële mogelijkheden.

Bij een andere bank heeft Ordina een tweetal migraties uitgevoerd binnen het hypotheekdomein, waarbij de portefeuille is gemigreerd naar de standaardbackoffice-applicatie van de bank.

“Ordina ontwikkelde met behulp van een aantal High performance teams mobiele apps voor zorgverzekeraar VGZ en gaf onder meer ondersteuning bij het opzetten van een chatbot.”

> **"Dankzij de kennis bij Ordina zetten we een financieel product neer dat de markt veel efficiënter maakt."**
> ***–Otto Hulst,***
> **Innovation Lead, KAS BANK**

EIGENTIJDS FONDSBEHEER VIA TOKAS

KAS BANK belooft revolutionair snellere transacties

KAS BANK, is opgericht in 1806 en daarmee een van de oudste financiële dienstverleners van Nederland. Het gaat hier een beursgenoteerde onderneming die zich vooral bezighoudt met effectentransacties en het bewaren van effecten. De bank kent alleen institutionele klanten zoals pensioenfondsen. Maar ook deze wereld is in beweging. KAS BANK wil de concurrentie voor blijven met een nieuw platform voor het aankopen en verkopen van beleggingsfondsen. Doel was op zoek te gaan naar een manier om transacties sneller, efficiënter en goedkoper te maken door het aantal partijen dat bij transacties betrokken is te verminderen. Samen met Ordina is de bank daarin geslaagd met behulp van TOKAS, tokenized assets op basis van blockchain-technologie.

Veilig versnellen

Het gaat vooralsnog om beleggingsfondsen die niet aan de beurs zijn genoteerd. Bij de handel in dit soort fondsen zijn tal van tussenpersonen – asset manager, custodian (effectenbewaarder) en transfer agent – betrokken. Het duurt al gauw zeven dagen voordat dit soort transacties zijn afgerond. TOKAS brengt alle schakels bijeen in één platform: de investeerder doet op deze manier direct zaken met het fonds. Blockchain-technologie garandeert vervolgens dat de transactie veilig en controleerbaar is en dat er zeker niet mee te manipuleren is. TOKAS verlaagt zo de transactiekosten met maar liefst zeventig procent en bekort het hele proces tot maximaal één dag. Het is zelfs mogelijk om real-time transacties te doen.

Samen innoveren

Voor de ontwikkeling van deze nieuwe manier van werken is op basis van de businesspropositie Digitale acceleratie een team van Ordina gestationeerd bij het KAS Lab, het innovatiecentrum van KAS BANK. Onder leiding van Sales Lead Finance Hassan Sabab is deze samenwerking opgezet en heeft dit team de klus vanaf medio 2018 in amper drie maanden geklaard. Daarna werd er proefgedraaid zodat TOKAS begin 2019 succesvol van start kan gaan. Sabab is enthousiast over de samenwerking: "We hebben bijzonder soepel samengewerkt met het KAS Lab en enkele ondernemers die door de KAS BANK bij deze vernieuwing zijn betrokken. We deden dat in alle openheid onder het motto 'alles is

FINANCIËLE DIENST-VERLENING

mogelijk'. De samenwerking is op een 'agile' manier opgezet, omdat we snel tot resultaten wilden komen. Dat is gelukt."

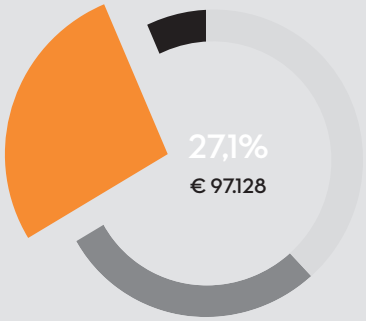
Efficiënter

Volgens Sabab zijn de voordelen voor KAS BANK en zijn klanten overduidelijk: "Doordat hele tussenlagen vervallen, wordt alles veel efficiënter, daarbij zorgt de blockchain voor meer veiligheid." Innovation Lead Otto Hulst van het KAS Lab is dan ook tevreden over het resultaat: "In het KAS Lab werken we met zo veel mogelijk partijen samen. Door snel te leren, kun je namelijk het verschil maken. En wij vinden dat je snel leert door samen te werken. Dankzij de kennis bij Ordina zetten we een financieel product neer dat de klant echt wil, de markt veel efficiënter maakt en KAS BANK als innovatieve bank op de kaart zet."

"Blockchain zorgt voor meer veiligheid."
– Hassan Sabab,
Sales Lead Finance, Ordina

Markten
INDUSTRIE

In duizenden euro's



AANDEEL INDUSTRIE IN TOTALE OMZET 2018

"Wij werken in High performance teams en realiseren toegevoegde waarde bij onze klanten."

Erwin Drees,
Ordina

INDUSTRIE

ORDINA ONDERSTEUNT KLANTEN MET INNOVATIEVE DIENSTEN EN TOEPASSINGEN

Het digitale tijdperk biedt de industriesector nieuwe kansen om zowel de productiviteit te vergroten als nieuwe markten aan te boren en verrassende allianties te sluiten. Dankzij IT-innovaties komen nieuwe businessmodellen, intensievere klantcontacten en een duurzame bedrijfsvoering tot stand. Dat vraagt volgens Ordina om duidelijke keuzes: voor een centrale aansturing van IT-projecten, voor agile werkmethoden en voor multidisciplinaire High performance teams die organisaties klaarstomen voor de lange termijn. Met behulp van de vijf businessproposities ondersteunt Ordina de klanten met innovatieve diensten en toepassingen.

Ordina en de industrie

Het afgelopen jaar heeft Ordina voor uiteenlopende klanten in de industriemarkt interessante en mooie projecten gedaan. Daarin zien we verschillende ontwikkelingen die in de komende jaren aan belang zullen winnen.

Robotic Process Automation

Robotic Process Automation (RPA) stelt bedrijven in staat om eenvoudig en routinematig werk te automatiseren. Denk aan processen rondom financial reporting of facturatieprocessen, maar ook aan grote datamigraties. Zo heeft Ordina voor telecomaanbieder Vodafone-Ziggo een softwarerobot ontwikkeld, waardoor het verwerken van aanvragen voor telefonie- en internetaansluitingen in de zakelijke markt is versneld van 7,5 uur naar tien minuten.

IT naar de cloud

Een groeiend aantal bedrijven brengt hun informatiesystemen naar de cloud om zo hun digitale transformatie te versnellen en de beheerkosten te verlagen. Vanuit de Ordina-propositie Business platforms biedt Ordina momenteel zijn industrieklanten ERP Simplify en ERP Surround aan. Dit leidt tot versimpeling van het IT-landschap. Is er snel nieuwe functionaliteit nodig, dan biedt Ordina vanuit ERP Surround agile oplossingen

INDUSTRIE

via lowcode-platforms Mendix of Outsystems. Zo helpt Ordina momenteel Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam om deze stappen te zetten.

VR en AR

Bedrijven zien ook meer en meer de waarde in van toepassingen op het gebied van virtual reality (VR) en augmented reality (AR), in combinatie met kunstmatige intelligentie (AI). Beide technologieën zijn inmiddels zo volwassen geworden dat er allerlei bedrijfstoepassingen zijn ontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van trainen en opleiden. Nedap heeft in samenwerking met Ordina met succes een oplossing ontwikkeld, waarbij een Hololens werd gebruikt. Een mooi voorbeeld van onze businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties. Voor een omschrijving van dit project, zie pagina 14.

Digitale beleving

Dankzij het gebruik van uiteenlopende digitale kanalen kunnen bedrijven hun klant beter leren begrijpen en bedienen. Met behulp van service design en analytics en een goede user experience kan een organisatie haar klanten de juiste klantervaring bieden en de loyaliteit vergroten. Ordina heeft veel ervaring op het terrein van digitale klantbeleving. Clockwork, het digital engagement bureau van Ordina, heeft in 2018 voor diverse klanten digitale platforms ontwikkeld.

Datagedreven organisaties

Data is het nieuwe goud, maar hoe gaan bedrijven en organisaties om met de enorme hoeveelheid informatie die op ze afkomt en hoe kunnen ze deze slim en verantwoord inzetten. Ordina ondersteunt bedrijven met datagedreven applicaties en zelflerende systemen.
Zo helpt Ordina Havenbedrijf Rotterdam in zijn ambitie de slimste haven ter wereld te worden dankzij Pronto, een toepassing die leidt tot efficiënt havenbezoek en dus tot een grote reductie van de hoeveelheid CO_2 die schepen uitstoten.

Zo heeft Ordina voor een Belgische klant in de voedingssector een Quintiq-oplossing geïmplementeerd om daarmee het planningsproces van diverse operationele entiteiten te stroomlijnen.

Ook heeft Ordina in opdracht van ProRail een applicatie ontwikkeld waarmee de spoorbeheerder geautomatiseerd kan zien welke wagons met welke lading waar staan opgesteld in het spooremplacement in het Rotterdamse Botlekgebied. Zie voor een omschrijving van dit project pagina 44.

Security & privacy

In 2018 heeft Ordina klanten geholpen om hun veiligheid en weerbaarheid te verhogen met een integrale aanpak, waarin techniek, organisatorische vraagstukken en personele aspecten zijn meegenomen. Denk aan pentesten, dreigingsanalyses, digitale identificatie, vulnerability scans, en monitoring & analytics.
Maar ook hebben we gezorgd dat organisaties voldoen aan de nieuwe AVG/GDPR-wetgeving op het gebied van gegevensbescherming.

“Ordina heeft voor telecomaanbieder VodafoneZiggo een softwarerobot ontwikkeld, waardoor het verwerken van aanvragen voor telefonie- en internet-aansluitingen in de zakelijke markt is versneld van 7,5 uur naar tien minuten.”

INDUSTRIE

> **“Dit geavanceerde systeem, dat vol zit met smart sensoren en camera’s, heeft het uitstekend gedaan.”**
> ***– Marcel van Brussel,***
> **Manager Brandweerzorg en Crisisbeheersing, ProRail**

Digitale acceleratie

WAT STAAT ER OP DE BOTLEK?

Resultaten pilotfase veelbelovend

Ordina heeft in maart 2018 samen met ProRail Innovatie een applicatie getest, waarmee de spoorbeheerder geautomatiseerd kan zien welke wagons waar staan opgesteld in de Botlek. Aangezien er op dit spoor-emplacement in het Rotterdamse Botlekgebied nogal wat goederentreinen met gevaarlijke stoffen staan, is dit geautomatiseerde inzicht waardevol. Het project is een voortvloeisel van Ordina’s businesspropositie Digitale acceleratie.

Handmatig bijgehouden

Momenteel worden de posities van de goederenwagens nog handmatig bijgehouden, wat leidt tot extra kosten en kans op foute registraties. De aanpak die voor de Botlek is gehanteerd, biedt zicht op een oplossing voor alle emplacementen in Nederland.

We weten waar elke wagon staat

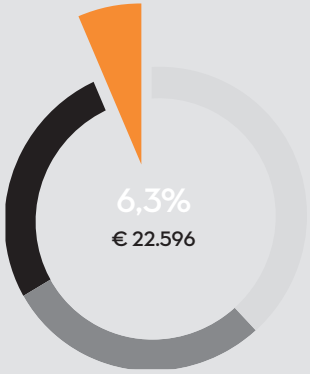
“De ontwikkeling bevindt zich nog in de pilotfase, maar de resultaten zijn veelbelovend”, vertelt Ordina’s innovatiespecialist Gerard Boersema. Volgens hem is hier een complexe klus geklaard: “De wagons komen uit alle windstreken en hebben allemaal een andere lading en bestemming. De truc is om bij de in- en uitgang van een emplacement een smart camera neer te zetten die wagonnummers en gevaarcodes scant vanaf de zijkant. We vergelijken die scans met de gegevens die ProRail over het goederenvervoer op het hoofdspoor bijhoudt op basis van de vertreksamenstellingen die goederenver-voerders aanleveren. Eenmaal op het emplacement worden tijdens het rangeerproces met behulp van kleine draadloze sensoren – zoals assentellers en wisselstand-meters – de posities van de wagons bijgehouden. Alles bij elkaar geeft dat een precies beeld van waar welke wagon met welke inhoud staat opgesteld.”

Systeem doorontwikkelen

Marcel van Brussel is als manager Brandweerzorg en Crisisbeheersing verantwoordelijk voor de ProRail-registratiesystemen rond treinen en wagons met gevaarlijke stoffen. Hij is in elk geval zeer tevreden over het resultaat. Van Brussel: “Wij gaan dit alles nog verder beproeven op de Moerdijk. Maar uit de data die we nu via de viewer in beeld hebben gekregen, blijkt dat dit geavanceerde systeem, dat vol zit met smart sensoren en camera’s, het uitstekend heeft gedaan.”

Markten
ZORG

In duizenden euro's



AANDEEL ZORG IN TOTALE OMZET 2018

“Wij zijn gewend vooruit te kijken en te anticiperen op veranderende omgevingen.”

Saskia van Rheenen, **Ordina**

ZORG

ORDINA FACILITEERT INNOVATIEKANSEN EN BEGELEIDT ZORGVERANDERINGEN

Ordina heeft in België een zeer stevige reputatie op het vlak van onderzoek, ontwikkeling, productie en logistiek van medicatie en dat vertaalt zich in een sterke aanwezigheid van de 's werelds grootste farmaceutische en biotechnologische (Life Sciences) bedrijven.

Ordina België/Luxemburg is actief in alle cruciale onderdelen van de Life Sciences-keten: R&D, productie en verkoop. Ordina is vooral bekend in de Life Sciences-markt vanwege de gespecialiseerde compliancediensten die we aanbieden om onze klanten in de pas te laten lopen met de zeer strenge regulering die geldt voor activiteiten en IT-systemen die te maken hebben met onderzoek, productie en logistiek van medicatie.

Op basis van deze expertise is Ordina ook in staat om gecombineerde diensten aan te bieden in samenwerking met andere business units binnen Ordina, zoals geregu-leerde softwareontwikkeling en infrastructuurdiensten, en softwarerobots die voldoen aan GxP (Good Manufac-turing, Distribution, Laboratorium, Practices).
De combinatie van ervaring en kennis van Life Sciences-regulering met de IT- én businessdiensten van Ordina maakt ons uniek in de sector.

Digitale platforms

De belangrijkste ontwikkeling die we zien in de Life Sciences-markt is het ontstaan van digitale platforms ter ondersteuning van klinische studies. Hiermee kunnen Life Sciences-bedrijven hun medicijnen sneller ontwik-kelen door studies efficiënter te laten verlopen en door patiënten beter te begeleiden, onder andere met behulp van medische apps. Ook kunnen ze hun artsen betere informatie aanbieden tijdens hun onderzoeken naar nieuwe medicijnen. Deze platforms brengen een sterke digitale acceleratie op gang voor het Life Sciences-bedrijf en maken nieuwe vormen van samenwerking mogelijk tussen Life Sciences-bedrijven, ziekenhuizen

ZORG

en patiënt. Ordina kan deze bedrijven volledig bedienen voor deze platforms: ontwerpen, ontwikkelen van apps, testen en valideren van de wetgeving ter zake als ook data science-diensten.

Zorgmarkt in Nederland

De samenwerking tussen organisaties in de zorg en Ordina in Nederland kenmerkt zich door de combinatie van uitgebreide zorginhoudelijke kennis en de meer technische IT-kennis en –vaardigheden, waardoor Ordina de primaire processen begrijpt en kan vertalen naar de juiste behoeften. Daarnaast heeft Ordina veel veranderkundige competenties in huis en jarenlange ervaring op het gebied van bedrijfsvoering en strategievorming binnen de gezondheidszorg. Door onze gedrevenheid, professionaliteit en proactieve houding slagen we erin om bij onze klanten een goede indruk achter te laten op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Care-markt en sociaal domein

Voor de komende jaren richt Ordina zich in Nederland primair op de care-markt en het sociaal domein binnen de gezondheidszorg. Als belangrijkste ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg in Nederland zien we de druk op de budgetten voor de zorg, de personele krapte op de arbeidsmarkt en de veranderende patiënt- en cliëntvraag. Ordina kan zorgorganisaties hierin goed begeleiden en van advies voorzien. Daarnaast is er de maatschappelijke ontwikkeling om mensen zo lang mogelijk in hun eigen omgeving te laten wonen en niet meteen specialistische zorg in te zetten als basisvoorzieningen op het gebied van zorg ook voldoende zijn. Dit biedt voor Ordina mogelijkheden om innovatiekansen te faciliteren en zorgveranderingen te begeleiden.

Projecten in 2018

Ordina heeft in België het afgelopen jaar meerdere projecten gerealiseerd in Life Sciences. Zo is er een geavanceerd track & trace-systeem ontwikkeld en gevalideerd voor de opsporing van valse medicijnen. Ook is er een innovatief opvolgingssysteem gebouwd voor de wereldwijde distributie van medicijnen. Maar denk ook aan de kwaliteitsbewaking en business procesoptimalisatieprojecten in productie- en laboratoriumafdelingen en de opvolging en advisering van softwarebedrijven over de nieuwe wetgeving rond vervalste medicatie. Daarnaast was Ordina verantwoordelijk voor de volledige kwaliteitsbewaking van digitale platforms die gebruikt worden voor research en ontwikkeling van nieuwe medicijnen.

Ordina heeft ook in de care-markt in Nederland en België projecten gedaan bij klanten op het gebied van inzet van personeel door capaciteitsplanning te implementeren en de flexibele inzet van personeel te begeleiden. Daarnaast heeft Ordina door de veranderde wetgeving veel gedaan bij klanten op het gebied van privacy. Ook zijn er opdrachten uitgevoerd op het gebied van het slimmer inrichten van bedrijfsprocessen en de aanpak van de integrale bedrijfsvoering in zorginstellingen.

“Ordina heeft een geavanceerd track & trace-systeem ontwikkeld en gevalideerd voor de opsporing van valse medicijnen.”

SLIMME PLANNING VOOR DE THUISZORG

Service op maat voor klanten én medewerkers

> **“Ordina heeft onze behoeften goed begrepen en heeft het vertaald naar een efficiënt instrument dat onze mede-werkers dagelijks ondersteunt.”**
> ***– Griselda Symons,***
> **Directeur ICT-beleid, Familiehulp**

Intelligente datagedreven organisaties

Ordina heeft Familiehulp op basis van de business-propositie Intelligente datagedreven organisaties ondersteund bij het optimaliseren van haar werk-planning door de ontwikkeling van een geavanceerd thuiszorg planningsysteem. Dit systeem maakt niet alleen efficiënter en flexibeler werken mogelijk, maar verbetert ook de dienstverlening aan de klanten en de tevredenheid van de medewerkers.

Complexe planning

Familiehulp is een van de grootste zorgverleners van België. Met 12.500 medewerkers biedt de organisatie zorg aan meer dan 60.000 klanten, verdeeld over achttien regio’s in zowel Vlaanderen als Brussel.
Het gaat bij Familiehulp om thuiszorg, ondersteuning en huishoudelijke hulp; daarnaast exploiteert Familie-hulp dagverzorgingscentra en kinderdagverblijven.
De personeelsplanning van zo’n grote organisatie is altijd complex. Bij het inroosteren van personeel moeten zij immers rekening houden met tal van factoren, zoals regelgeving, de zorgbehoefte van klanten, de gewenste expertise, maar ook de beschikbaarheid en capaciteiten van de medewerkers. Ook is er sprake van samenwerking met andere zorgverleners. Het is dan ook niet heel eenvoudig om een logische dagindeling en een efficiënte route voor de medewerkers te bepalen.

Quintiq-planningsoftware

Familiehulp meende dat dit beter kon. De organisatie wilde de planning niet alleen efficiënter maken maar ook zo verbeteren dat zowel de medewerkers als de klanten zich beter bediend zouden voelen. De *Supply Chain Optimalisatie* (SCO-)experts van Ordina pasten hiervoor de Quintiq Workforce Planner aan op de behoeften van Familiehulp. Eenvoudig was dat niet, aldus SCO-directeur Wouter Tielemans: “De zorg is nu eenmaal een complex geheel, wensen en behoeften verschillen, maar ook wie wat waar mag doen. Verder zijn er veel deeltijdcontracten.” Onderdeel van het project is een volledige digitalisering en dus versnelling van de planning. Laatste-momentwijzigingen kunnen nu - *real time* - gemakkelijker worden doorgevoerd en ingezien. Ook zijn de prestaties van de medewerkers beter te volgen.

ZORG

Verdere ondersteuning

In amper drie maanden tijd begeleidde Ordina Familiehulp bij de introductie van de Thuiszorg Planning Solution (TPS) in alle achttien regio's. Daarvoor ontwikkelde Ordina ook een speciaal e-learning platform. Via dit platform krijgen zo'n vijfhonderd medewerkers in alle regio's hun TPS-opleiding en verdere ondersteuning bij het gebruik van het systeem. Ten slotte verzorgt Ordina het beheer van de applicatie. Tielemans is blij dat Familiehulp de complexe personeelsplanningspuzzel aan Ordina heeft toevertrouwd: "Met onze kennis en ervaring zijn we in staat om deze oplossing heel precies aan te passen aan de specifieke vereisten van Familiehulp en volledig te integreren in het bestaande IT-landschap."

Goed voorbeeld

En goed voorbeeld doet goed volgen. Na Familiehulp klopten andere zorgorganisaties in België bij Ordina aan voor dezelfde oplossing. Dit verbaast Tielemans niet: "Langs deze weg geef je je klanten een hoog serviceniveau en maak je verdere groei als zorgpartner mogelijk."

Directeur ICT-beleid Griselda Symons van Familiehulp beaamt dat: "Om aan de toekomstige verwachtingen van onze klanten te kunnen voldoen, ligt de lat hoog. De vermaatschappelijking en commercialisering van de zorg, de technologische ontwikkelingen en het tekort aan helpende handen in de zorgsector zijn onze uitdagingen. Om die reden kozen we voor de Quintiq Workforce Planner die perfect aan onze eisen inzake flexibiliteit, integreerbaarheid en ondersteuning voldeed. Ordina heeft onze behoeften goed begrepen en heeft deze tool op maat vertaald naar een efficiënt en effectief instrument dat onze medewerkers dagelijks ondersteunt."

"Familiehulp is volledig geïntegreerd in het bestaande IT-landschap."
***– Wouter Tielemans,* directeur Supply Chain Optimalisatie, Ordina**

FINANCE

FINANCE

Resultaat

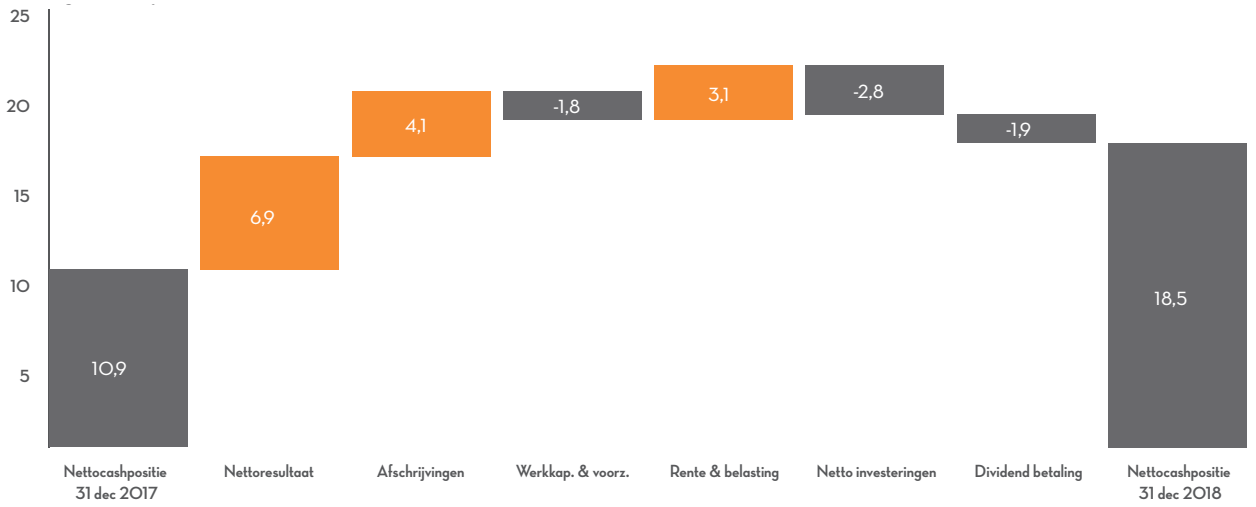
In 2018 bedroeg de EBITDA (na afvloeiingskosten) EUR 18,7 miljoen (2017: EUR 14,5 miljoen). De EBITDA-marge was 5,2% (2017: 4,2%). De afvloeiingskosten bedroegen EUR 2,5 miljoen (2017: EUR 5,9 miljoen). In 2018 was er in België/Luxemburg een werkdag meer (2018: 251, 2017: 250). In Nederland bedroeg het aantal werkdagen 254 en was gelijk aan 2017. De EBITDA in Nederland bedroeg EUR 6,5 miljoen (2017: EUR 5,7 miljoen). In België/Luxemburg was de EBITDA EUR 12,1 miljoen (2017: EUR 8,8 miljoen).

Het nettoresultaat 2018 bedroeg EUR 6,9 miljoen (2017: EUR 3,1 miljoen). Het nettoresultaat werd beïnvloed door een afwaardering van de latente belastingvordering als gevolg van het gewijzigde percentage vennootschapsbelasting voor toekomstige jaren in Nederland (impact circa EUR 2,2 miljoen). In 2017 werd het nettoresultaat beïnvloed door een aantal eenmalige posten in het operationele resultaat en de afschrijvingen, tezamen met een positieve impact van circa EUR 1,0 miljoen.

Ultimo 2018 is de jaarlijkse impairmenttoets uitgevoerd, deze heeft niet geleid tot een impairment. De overwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland is toegenomen ten opzichte van ultimo 2017. Daarnaast is de waardering van de latente belastingvordering beoordeeld. In de jaarrekening worden de impairmenttoets (toelichting 8.6) en de latente belastingen (toelichting 11) in detail toegelicht.

Ontwikkeling nettocashpositie 2018

Afgerond, in miljoenen euro's



EBITDA per segment

In duizenden euro's en %	2017	2017[1]	2018	2018
Nederland	5.697	2,3%	6.512	2,5%
België/Luxemburg	8.833	9,8%	12.149	11,9%
Totaal	**14.530**	**4,2%**	**18.661**	**5,2%**

[1] *2017 cijfers zijn aangepast voor de toepassing van IFRS 15 'Opbrensten uit contracten'.*

Cashflow

Ultimo 2018 was sprake van een nettocashpositie van EUR 18,5 miljoen (ultimo 2017: EUR 10,9 miljoen). Deze verbetering werd vooral gedreven door de positieve

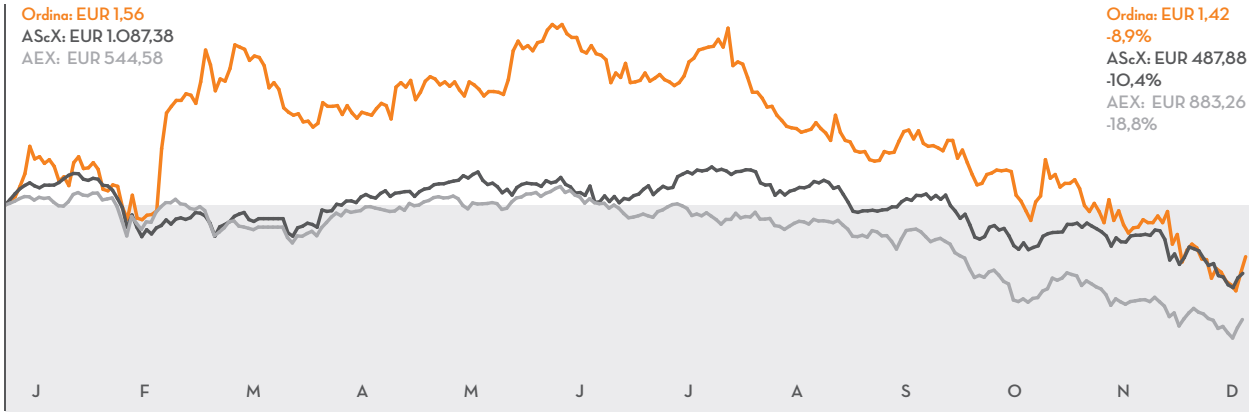
kasstroom uit operationele activiteiten. Deze bedroeg EUR 16,8 miljoen (2017: EUR 20,0 miljoen) door verbeterd resultaat en strak werkkapitaalmanagement. In het eerste kwartaal van 2018 heeft een betaling plaatsgevonden van circa EUR 3,2 miljoen, betreffende de BTW-correctie privégebruik auto over voorgaande jaren.

Informatie over het aandeel

Ordina is sinds 1987 beursgenoteerd. We hechten grote waarde aan een goede relatie met onze aandeelhouders. We informeren onze aandeelhouders, beleggers en de markt op een transparante manier over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten, personele ontwikkelingen en de prestaties. De Raad van Bestuur onderhoudt, samen met de Investor Relations Officer, de contacten met aandeelhouders en analisten. We overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, trading updates, de Algemene Vergadering, persberichten en onze website. Op onze website www.ordina.nl publiceren we ook onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebcasts. Daarnaast houden we twee keer per jaar analistenbijeenkomsten. Zo zorgen we ervoor dat we een zo compleet mogelijk beeld verschaffen van de ontwikkelingen bij Ordina.

Koersverloop 2018

Verandering in % ten opzichte van 31 december 2017



Resultaten per aandeel *In euro's*	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Cijfers per aandeel					
Eigen vermogen	1,56	1,53	1,58	1,58	1,64
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,22	0,03	0,06	0,21	0,18
Nettoresultaat	0,01	-0,03	0,05	0,03	0,07
Nettoresultaat na verwatering	0,01	-0,03	0,05	0,03	0,07

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 2018 bedraagt circa 93,3 miljoen aandelen. Ultimo 2018 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2018 staat er één prioriteitsaandeel uit. In 2018 zijn geen nieuwe aandelen

geëmitteerd. Voor een toelichting op de werking van dit prioriteitsaandeel verwijzen we naar pagina 116 in het hoofdstuk 'Statutaire bepalingen en overige informatie'.

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 2018 met 8,9% gedaald (2017: 25,8% gedaald). De koers van het aandeel Ordina was EUR 1,42 op 31 december 2018 (ultimo 2017: EUR 1,56). De SmallCap Index is met 18,8% gedaald ten opzichte van 31 december 2017. Het volume verhandelde aandelen in 2018 bedroeg gemiddeld 363.257 aandelen per dag (2017: 436.999).

Wet op het financieel toezicht

In het kader van de *Wet op het financieel toezicht* zijn de volgende meldingen door de vennootschap ontvangen (stand ultimo 2018):

Aandeelhoudersbelang 15 tot 20%:
- Mont Cervin Sàrl

Aandeelhoudersbelang 5 tot 15%:
- Teslin Participaties Coöperatief UA,
- Lazard Frères Gestion SAS,
- Dimensional Fund Advisors

Aandeelhoudersbelang 3 tot 5%:
- Acadian Asset Management

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

Aandelenbezit bestuurders ultimo 2018

Jo Maes: 67.878 aandelen.
Annemieke den Otter: 16.324 aandelen.

Aandelenbezit commissarissen ultimo 2018

Jan Niessen: 14.425.967 aandelen (gehouden middels Mont Cervin Sàrl).
Dirk Anbeek: 35.000 aandelen.

AVA

Op 26 april 2018 vond de Algemene Vergadering (AVA) plaats. Op 30 oktober 2018 werd een Buitengewone Algemene Vergadering (BAVA) gehouden. Voor een overzicht van de besluiten van deze vergaderingen verwijzen we naar de notulen op de website van Ordina.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Ordina is in 2018 gewijzigd. Met ingang van 2018 is het dividendbeleid verruimd van een dividenduitkering van oorspronkelijk 35% naar 40-60% van de nettowinst. Dividenduitkering vindt plaats onder de volgende voorwaarden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar; ii) een historische net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q3 en Q4 kleiner dan 1,25; en iii) de toekomstige net debt/adjusted EBITDA-ratio van Q1 en Q2 kleiner dan 1,25 (na uitbetaling dividend). Uitgangspunt is een gezonde balansverhouding en dat de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft.

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 Parijs.

4 april 2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
25 april 2019	Trading update Q1
1 augustus 2019	Publicatie halfjaarcijfers 2019
31 oktober 2019	Trading update Q3
13 februari 2020	Publicatie jaarcijfers 2019
2 april 2020	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

> **“Het wachten is op het moment dat het proces-verbaal digitally born zal zijn.”**
> ***– Peter de Beijer,***
> **productlijnmanager Cloud, Big Data en Internet, Nationale Politie**

High performance teams

POLITIE DIGITALISEERT IN HOOG TEMPO

Digitaal procesdossier vervangt kilometers papier

De Nationale Politie is haar processen aan het digitaliseren en doet dat in hoog tempo. Peter de Beijer, productlijnmanager Cloud, Big Data en Internet binnen de Dienst ICT van het korps, legt uit hoe zijn teams te werk gaan en waar Ordina hem helpt.

“In 2003 begon de politie heel voorzichtig technologie te ontwikkelen om iets te doen met data van het internet”, vertelt De Beijer. Nu, zo’n vijftien jaar later, werken grote aantallen politiemensen intensief met uiteenlopende big data-IT-toepassingen die worden ontwikkeld in een private cloud-omgeving van zeven- tot achthonderd servers.

Open source

En de digitalisering gaat door. Vertrouwd als ze zijn met scrum, DevOps en agile werken de medewerkers van De Beijer samen met externe teams gedreven verder aan de digitalisering van tijdrovende politieprocessen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het digitaal procesdossier, het realiseren van een toekomstbestendig big data-platform en het via intelligente analyse ondersteunen van incidentafhandeling op straat en in de meldkamers.

De Beijer vertrouwt daarbij volledig op open source software: “Ik wil dat we ons in alle openheid blijven ontwikkelen en alle keuzes openhouden. Zo groeit onze kennis voortdurend: wij zitten met onze neus bovenop elke programmeertaal en big data frameworks. En dankzij open source software werken we niet alleen volledig transparant, maar zijn we ook toetsbaar. We laten anderen meekijken naar wat onze software doet met vaak gevoelige data. Langs deze weg gaat de vernieuwing sneller en kan ik de innovatie duurzamer verankeren.”

Digitaal procesdossier

Een van de negen trajecten waarbij Ordina vanuit de businesspropositie High performance teams in 2018 nauw betrokken is geweest, was de ontwikkeling van het digitaal procesdossier. “In minder dan vier maanden heeft ons team samen met de IT-teams van de productlijn een werkende eerste versie opgeleverd, snel gevolgd door een tweede, uitgebreidere versie die klaar is voor productie voor het einde van dat jaar“, zegt Annet Treur, account director Politie bij Ordina. “Op termijn biedt dit vele voordelen. Nu kost de rechtspraak kilometers aan

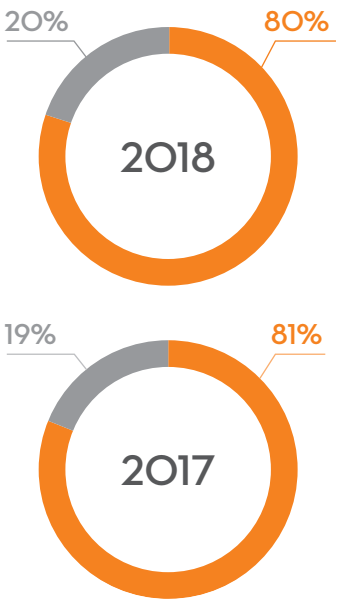
OVERHEID

papier, door de digitalisering wordt de gegevens-uitwisseling binnen de strafrechtketen echter een stuk efficiënter. Je kunt het ook verrijken met andere media: een politieverhoor kun je uittikken, maar ook meteen laten beluisteren of bekijken." De Beijer: "Het wachten is op het moment dat het proces-verbaal *digitally born* zal zijn, waarbij alle relevante informatie al direct op de smartphone is vastgelegd en gemarkeerd. Verder verwacht ik dat uiteindelijk niet alleen het proces-dossier, maar de hele strafrechtketen zal worden gedigitaliseerd."

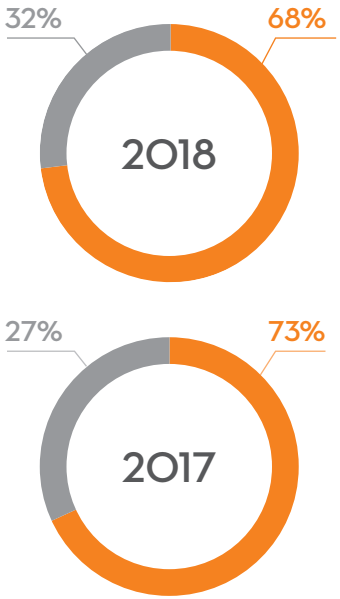
"In minder dan vier maanden heeft ons team samen met de IT-teams van de productlijn een werkende eerste versie opgeleverd van het digitaal procesdossier. "
– Annet Treur,
account director Politie, Ordina

ONZE MENSEN

HUMAN RESOURCES KERNCIJFERS 2018

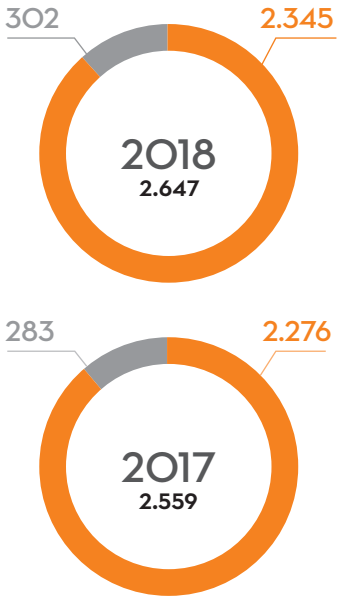


VERHOUDING MAN/VROUW TOTAAL (ULTIMO)



MAN
VROUW

VERHOUDING MAN/VROUW MANAGEMENTFUNCTIES (ULTIMO)

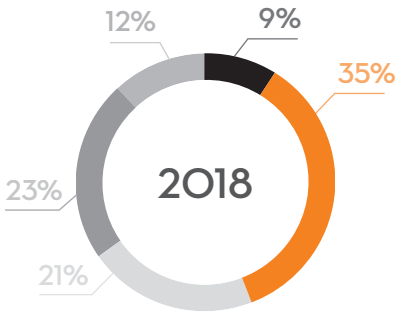


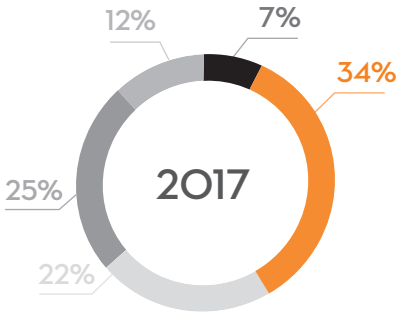
DIRECT
INDIRECT

AANTAL DIRECTE EN INDIRECTE MEDEWERKERS IN FTE’S (ULTIMO)

“Ordina is de verandering voor.”

Jurjen Abbink, Ordina



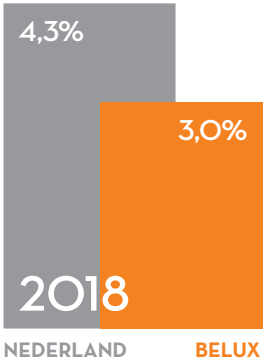


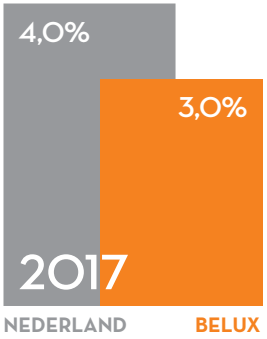
- 25 JAAR EN JONGER
- 26-35 JAAR
- 36-45 JAAR
- 46-55 JAAR
- 56 JAAR EN OUDER

LEEFTIJDSOPBOUW (ULTIMO)

“Toenemende risico’s vragen om een proactieve security aanpak.”

Laura Callewaert, Ordina België





ZIEKTEVERZUIM MEDEWERKERS

AANTREKKELIJKE EN VEELZIJDIGE WERKGEVER

Ordina realiseert zijn groei vooral dankzij de kennis en betrokkenheid van de eigen medewerkers. Zij leveren de toegevoegde waarde die onze klanten van ons verwachten. Onder het motto *Great Place to Work* wil Ordina een aantrekkelijke en vooral veelzijdige werkgever zijn voor de Ordina-professionals die elke dag weer het verschil maken.

Development

Ordina helpt klanten zich voortdurend aan te passen aan een veranderende omgeving. We spelen een belangrijke rol in IT én business transformaties. Dat vraagt van onze medewerkers sterke technologische competenties. Ook zijn in toenemende mate kennis en diepgaand inzicht nodig van de business van onze klanten én sectorspecifieke kennis. Ten slotte hebben onze medewerkers de tools en interpersoonlijke skills nodig om hun werk op een efficiënte manier te kunnen uitvoeren. Het is zaak om de kennis van nieuwe technologieën up-to-date te houden via permanente educatie. Onze professionals evolueren van technologiespecialisten naar veelzijdige, in de breedte acterende consultants. Ordina investeert aanzienlijk in de ervaring, kennis en kunde van onze professionals op alle niveaus en in alle fasen van hun loopbaan, omdat we ervan overtuigd zijn dat dit de manier is om waarde te creëren op korte en lange termijn voor onze klanten en medewerkers.

Young professionals

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 gebieden waar de kennis nog schaars is. Jonge talenten 'landen' bij Ordina Nederland in de nieuwe unit Ordina TalentPower die begin 2018 is opgericht (zie interview in kader op pagina 64) en volgen het bijbehorende Young Professional-programma.

In België/Luxemburg is er het Kickstarter-programma. Dit traject bestaat uit een reeks seminars en cursussen die zijn ontwikkeld door senior consultants van Ordina en bij elkaar vijftien dagen in beslag nemen. Het Kickstarter-programma is bedoeld om de beginnende softwareontwikkelaar breed te ontwikkelen, maar ook dieper inzicht te geven in verschillende technologieën en best practices.

Binnen deze programma's ontwikkelt Ordina vanaf de start van iemands carrière het Ordina-DNA: naast diepgaande kennis van (minstens) één specifiek IT-gebied, vragen wij van onze medewerkers dat zij creatief, innovatief, oplossingsgericht en communicatief zijn. Ook moeten ze veel kennis van de business hebben, een sterke persoonlijkheid bezitten, goed kunnen samenwerken in agile teams en dit proactief, commercieel alert en zelforganiserend doen. Dit zijn eigenschappen die in alle Ordina-projecten onmisbaar zijn.

Campus Recruitment

In 2018 heeft Ordina sterk ingezet op Campus Recruitment. Dit is een heel effectieve methode om jong talent nog tijdens hun opleiding voor Ordina te interesseren. In 2018 zijn twee Inhouse-dagen georganiseerd waar in totaal zo'n 140 studenten kennis hebben gemaakt met Ordina. Via de organisatie van selectiedagen wordt uiteindelijk de keuze gemaakt wie van de kandidaten ook daadwerkelijk een contract bij Ordina TalentPower krijgt aangeboden. Alleen de besten komen in dienst bij TalentPower. Binnen het Campus Recruitment-team worden inmiddels warme relaties met een aantal betrokken universiteiten en hogescholen onderhouden. In 2018 hebben medewerkers van Ordina zestien keer een college of lunchpresentatie gegeven aan in totaal zo'n 350 studenten.

Afstudeercampus

In 2018 namen 32 studenten bij Ordina deel aan de Afstudeercampus. Met het afstuderen in hun vizier, deden zij vanaf februari en september 2018 een project van zes maanden bij de onderneming in Nederland. Zij deden bij Ordina relevante werkervaring op en werkten bijvoorbeeld samen met andere studenten aan projecten. De succesvolste kandidaten krijgen de kans te starten bij Ordina TalentPower en deel te nemen aan het YP-programma. Voor meer informatie over de afstudeercampus en enkele recente afstudeeropdrachten, zie: www.ordina.nl/afstudeercampus.

High Potential-programma

In oktober 2018 is binnen Ordina gestart met een High Potential-programma. Jonge talenten – met de potentie uit te groeien tot toekomstige leiders – volgen een uitdagend en intensief programma. In totaal zijn twaalf talenten (zes uit Nederland, zes uit België) voor dit programma geselecteerd. Het voornemen is eens in de twee jaar binnen Ordina een nieuwe groep jonge talenten te selecteren en in het programma op te nemen. Het programma is zowel bedoeld voor managers als voor inhoudelijke experts.

Ordina Academy

De Ordina Academy staat voor een open leercultuur binnen Ordina, waarin leerplezier centraal staat. De Academy maakt vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling mogelijk. De Academy verzorgt trainingen en cursussen die zijn gericht op het verwerven en vergroten van harde IT-skills en persoonlijke competenties. Ordina vindt het belangrijk dat professionals zich blijven ontwikkelen en zich kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden. De trainingen zijn innovatief en inspirerend. De focus ligt op directe en duurzame toepasbaarheid. Onze trainers zijn experts uit de praktijk.

Optimale kennisoverdracht vindt plaats met behulp van de modernste middelen en trainingsvormen. Dat betekent dat we blijven zoeken naar de beste mix van off- en online leermiddelen. Zo faciliteren we al die collega's die bij onze klanten werkzaam zijn en niet dagelijks de Ordina-locaties bezoeken. Ons streven is het aantal fysieke trainingsbijeenkomsten terug te brengen, zodat cursisten minder hoeven te reizen. Samen met meer traditionele leervormen zetten we ook E-learnings, webinars en apps in om dit zogenaamde *blended learning* gestalte te geven. In totaal hebben onze medewerkers ruim 120.000 uren aan opleiding genoten in 2018.

Programma's voor professionals

Voor Ordina is het van essentieel belang dat de medewerkers future proof zijn om te excelleren bij onze klanten: daar wordt onze toegevoegde waarde geleverd, daar maken wij het verschil. Voor professionals is Ordina in 2018 gestart met opleidingsprogramma's per businessunit; deze zijn gericht op de ontwikkeling van inhoudelijk technische skills en soft skills.

Als onderdeel hiervan is in 2018 ook gestart met een opleidingsprogramma voor professionals ter ondersteuning van de vijf businessproposities. Overkoepelend doel is om de vijf businessproposities – High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Digitale acceleratie, Business platforms en Security & privacy – ook daadwerkelijk bij klanten te realiseren. Dit programma bestrijkt verschillende thema's, waarbij onze professionals de bijbehorende levels voor de proposities kunnen

behalen. Uiteraard zijn de businessproposities leidend voor de specifieke inhoud van de programma's.

Werving

Ook in 2018 vormde de gespannen arbeidsmarkt een uitdaging voor Ordina. Die is in het bijzonder krap voor jong IT-talent. Tegenover 17.500 junioren met minder dan vier jaar werkervaring staan zo'n 66.000 vacatures. Gemiddeld heeft elke junior dus de keuze uit zo'n vier vacatures. Ook de vraag naar medewerkers op medior en senior niveau is veel groter dan het aantal beschikbare kandidaten.

In deze dynamische arbeidsmarkt is het voor Ordina essentieel om zijn werkgeversmerk te versterken en zijn zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. In 2018 is hier dan ook veel aandacht naar uitgegaan.
Sinds 2017 voert Ordina specifieke *employer branding*-campagnes om het werkgeversmerk te versterken en zichtbaar en herkenbaar te zijn onder IT-professionals. In 2018 zijn twee succesvolle campagnes gevoerd.

Campagnes

Met de campagne *'In Teams leer je meer'* heeft Ordina de focus gelegd op beginnende professionals. De campagne viel in Nederland op via een huizenhoog banier met de tekst '*We are a Team Building*' op ons hoofdkantoor langs de snelweg A12 in Nieuwegein. De najaars-campagne *'Verrijk je data carrière - Ordina verbindt en versnelt'* was primair gericht op medior en senior professionals die willen werken in het domein intelligente datagedreven organisaties.

Groei met eigen medewerkers

Eén van onze topprioriteiten is groei met eigen medewerkers, zodat de kennis en ervaring voor langere tijd zijn geborgd voor onze klanten. Het succesvol werven van medewerkers vraagt steeds meer inventiviteit.
Door slim gebruik te maken van Ordina-netwerken en het samen uitdragen van de aantrekkingskracht van Ordina als een lokale marktleider met korte lijnen, brede carrièremogelijkheden en een mensgerichte cultuur, maken we van werving een gezamenlijke prioriteit.

Managers en teams zijn actief bij de werving betrokken. Dit vanuit de gedachte dat Ordina als collectief meer impact kan maken dan alleen het recruitmentteam. Daarnaast zijn onze medewerkers extra gestimuleerd om te werven door de (her)introductie van een intern *referral* programma, waarin zij worden beloond voor het aanbrengen van een succesvolle aanstelling.

Resultaat

Het resultaat van alle inspanningen is positief. In 2018 hebben we een record aantal directe medewerkers geworven in Nederland en België/Luxemburg: 235 young professionals en 401 medior en senior IT'ers. Aan het eind van het verslagjaar telde Ordina 2.428 directe medewerkers, 2.345 fte (2017: 2.354 medewerkers, 2.276 fte).

In 2018 nam Ordina in totaal (direct en indirect) 710 nieuwe collega's aan, van wie 464 in Nederland en 246 in België/Luxemburg werken.

Van de medewerkers in dienst per ultimo 2018 werkte 78% op basis van een fulltime arbeidsovereenkomst en 22% op basis van een parttime overeenkomst.
Het percentage tijdelijke contacten bedroeg 1% en het percentage voor onbepaalde tijd bedroeg 99%. Het kan voorkomen dat Ordina een klantvraag niet kan invullen met een eigen medewerker. Hiervoor worden dan externen (onder andere ZZP'ers) ingehuurd. De aard van de werkzaamheden is in deze gevallen gelijk aan dat van eigen medewerkers.

Laura Schreuder:
“De kracht van samenwerken heeft een vliegwieleffect op onze impact bij de klant én het werkplezier.”

Teunis van Driel:
“Bij Ordina zijn veel mogelijkheden om je te ontwikkelen.”

Eliot Frimpong:
“Je carrière-ontwikkeling heb je bij Ordina in eigen hand.”

Gerard Boersema :
“Samenwerken in High performance teams zorgt voor leuk en aansprekend nuttig werk.”

Ben Luyten:
“Ordina laat me uitblinken in mijn sterktes en groeien in mijn ontwikke-ling.”

NAAR EEN NIEUWE GENERATIE PROFESSIONALS

Liesbeth Grootenboer over de kracht van Ordina TalentPower

Via Ordina TalentPower trekt Ordina sinds 2018 met veel succes veelbelovende jonge IT-professionals aan. De gespecialiseerde unit spoort jonge professionals nog tijdens hun opleiding op of in hun eerste werkkring, geeft ze een vaste aanstelling en begeleidt ze vervolgens intensief naar een hooggekwalificeerde IT-baan.

De unit is sinds maart 2018 operationeel en kwam vrijwel direct op stoom. Per maand stromen nu gemiddeld vijftien talenten in; eind 2018 werkten er 150 bij de unit. Na een opleiding van een maand gaan deze jongeren gedurende een jaar onder begeleiding aan het werk bij een of meer businessunits van Ordina. Na dat jaar vervolgen zij hun loopbaan als zelfstandig professional bij Ordina of bij een van onze klanten.

Pittige selectie

Directeur Liesbeth Grootenboer van Ordina Talent-Power heeft de dagelijks leiding en steunt op drie campus recruiters en vier business unit managers die verantwoordelijk zijn voor de werving en begeleiding van de young professionals. De recruiters onderhouden contact met alle relevante opleidingen op hbo- en academisch niveau en staan op alle belangrijke onderwijsbeurzen. De selectie is best pittig, aldus Grootenboer: “Van de zestig jongeren die zich aanmelden voor Ordina TalentPower blijven er uiteindelijk zo’n twintig over.”

Sterk merk

Hoe komt het dat Ordina met de huidige krapte op de arbeidsmarkt toch nog zoveel belangstelling onder jongeren weet te wekken? Grootenboer: “Ordina is een sterk merk. De aard en cultuur van het bedrijf helpen zeker een handje mee. Voor jongeren is Ordina aantrekkelijk omdat het nogal wat IT-disciplines in huis heeft, maar wij staan ook bekend als een menselijk bedrijf met een goede werksfeer.” Daarbij blijkt de formule van Ordina TalentPower jongeren in het bijzonder aan te spreken: “De opleiding van een maand is kort maar intensief, direct daarna gaan de jongeren aan de slag en bieden we hen alle vrijheid om te ontdekken waar hun kracht ligt.” Daarbij krijgen ze persoonlijke begeleiding van een ervaren Ordina-consultant.

Zwaar én leuk

Grootenboer onderscheidt grofweg twee typen talenten, de jongeren die per se software-developer willen worden en de jongeren die keuze willen houden om heel andere dingen te doen. Beide groepen krijgen een op maat aangepast programma. En dat programma is zwaar, weet de directeur. “Het is zeker niet eenvoudig om binnen een maand drie tot vier certificaten van een niveau als Java te behalen, maar de jongeren zijn gemotiveerd en het lukt iedereen. Maar leuk is het ook. Er staat een boel plezier tegenover,” verzekert ze: “Je bent hier met leeftijdgenoten en iedereen zit er hetzelfde in. De jongeren helpen en coachen elkaar en organiseren leuke events buiten werktijd.”

Klaar voor de toekomst

Ordina TalentPower vraagt een forse investering. De opleidingen zijn kostbaar. Daarbij besteedt Ordina zelf veel tijd aan deze interne talent-ontwikkeling. Maar het is het allemaal dubbel en dwars waard, verzekert Grootenboer: “Hiermee kweken we de nieuwe generatie professionals. Zo zorgen we ervoor dat Ordina klaar is voor de toekomst.”

Vitaliteit

De medewerkers van Ordina leveren dagelijks topprestaties. Daarmee is hun vitaliteit van groot belang voor de organisatie. Het thema is ook actueel, omdat we met zijn allen langer doorwerken en medewerkers dus op latere leeftijd met pensioen gaan. Onder het motto ‘voorkomen is beter dan genezen’ bieden wij onze mensen een breed palet van diensten aan onder de noemer ‘Prevent’. Via Prevent hebben ze toegang tot verschillende zorgaanbieders, van fysiotherapeut tot psycholoog. We stimuleren onze mensen om Prevent te gebruiken om klachten te voorkomen.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in 2018 was in Nederland 4,3% en is daarmee gestegen ten opzichte van 2017 (4,0%). In België/Luxemburg was dit 3,0%, gelijk aan het percentage in 2017.

Inclusiviteit en diversiteit

Ordina is een ‘inclusieve’ organisatie, waar ruimte mag zijn voor verschillen in de brede zin van het woord. Een afwijkende mening mag gegeven worden en er is ruimte voor diversiteit. Vragen op dit vlak worden ook gesteld in ons medewerkersbetrokkenheidonderzoek. Hoewel diversiteit in de organisatie een ruime voldoende scoort (7,1), is hier nog ruimte voor verbetering.

Ondanks dat IT steeds meer deel uitmaakt van ons dagelijks leven, werken er nog steeds relatief weinig vrouwen in dit domein. Het aandeel vrouwen in de IT-sector (14%, bij Ordina 20%), is zelfs verre van een afspiegeling van onze maatschappij. Hier ligt een kans. Want de ervaring leert dat juist diversiteit in het werk het verschil maakt. Divers samengestelde teams presteren beter.

Ordina onderneemt een aantal activiteiten voor verschillende doelgroepen die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit. Zo hebben we een actief vrouwennetwerk en heeft Ordina voor een IT-bedrijf een hoog aandeel vrouwen in het management (32%). Het aantal top-vrouwen steeg in 2018 naar 3, waardoor ruim 42% van de top nu uit vrouwen bestaat. Daarmee staat Ordina tweede op de ranglijst van beursgenoteerde bedrijven met vrouwen in topfuncties. Bij de professionals gaat de instroom van mensen met een multiculturele achtergrond goed. In ons management zouden we meer multiculturele diversiteit verwelkomen.

In Nederland hebben wij in 2018 samengewerkt met het ministerie van OC&W om doven en slechthorenden op te leiden tot IT-professionals. Dit programma *‘Grow to Work’* is in 2018 van start gegaan met tien kandidaten uit deze doelgroep (zie pagina 67).

In België werkt Ordina samen met Passwerk voor het inzetten van IT-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. Door de professionele omkadering, door middel van jobcoaching worden de beperkingen van de medewerkers met ASP gecompenseerd.

Communities

Binnen Ordina is een flink aantal communities actief. Deze interne netwerken, zoals Young Ordina, Women@ordina, Agile Coaching Gilde, Oracle Community en Trots op Ordina, staan ervoor dat iedereen bij Ordina zijn of haar plek vindt. Ze zorgen voor kennisuitwisseling, verbinding, gezelligheid en bieden een ontmoetingsplek aan gelijkgezinden. In 2018 zijn door deze netwerken uiteenlopende activiteiten georganiseerd.

Medewerkersbetrokkenheid

De cultuur van Ordina wordt gevormd door zijn 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 betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming. Zo krijgen wij inzicht in wat er intern speelt en wat er gedaan moet worden om het werkklimaat voor de medewerkers verder te verbeteren. De algehele tevredenheid is in 2018 uitgekomen op 7,1 en is gestegen vergeleken met 2017 (6,8). Medewerkers waarderen met name de kansen die Ordina biedt en de ontwikkelingsmogelijkheden.

Meer informatie over het medewerkersbetrokkenheidonderzoek is te vinden in het hoofdstuk Over Ordina (pagina 15).

“Uitdagend werk met toegevoegde waarde waarmee je bijdraagt aan de maatschappij.”
– Ton Mulleneers,
directeur Delivery, Ordina

AAN HET WERK MET EEN BEPERKING

Ordina helpt doven en slechthorenden op de arbeidsmarkt

Vanaf medio 2018 heeft Ordina via een proefproject van Grow2Work, een vrijwilligersorganisatie vóór en dóór doven en slechthorenden, een tiental dove en slechthorende IT’ers aan een volwaardige baan geholpen. “En de samenwerking smaakt naar meer”, zegt Ton Mulleneers, directeur Delivery Ordina.

Afstand tot de arbeidsmarkt

Bedrijven die voor de overheid diensten verlenen, zijn verplicht ook mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Dat gebeurt in het kader van de zogenaamde Social Return-paragraaf. Daarnaast is er een groot tekort aan gekwalificeerde IT’ers, ook bij de overheidsklanten van Ordina. De samenwerking tussen Ordina en Grow2Work biedt alle betrokkenen voordelen. Samen zorgen zij ervoor dat dove en slechthorende hbo’ers en wo’ers aan het werk kunnen in een IT-baan met toekomst.

Relevante baan

Volgens Mulleneers zijn redelijk veel doven en slechthorenden goed geschoold op IT-gebied, maar hebben zij toch moeite met het vinden van een relevante baan in hun vakgebied. Mulleneers: “Het gebeurt nu nog dat iemand met een universitaire opleiding laaggeschoold werk doet, omdat hij of zij kampt met een gehoorbeperking. Dat wil niemand. Als er om- of bijscholing nodig is, is dat geen enkel probleem”, garandeert Mulleneers: “Ordina wil altijd investeren in goede mensen.”

Liplezen

Het aantal aanpassingen dat nodig is op de werkvloer is beperkt. Mulleneers: “Het gaat vooral om hoe je met elkaar communiceert. Een dove even aankijken en duidelijk spreken als je tegen hem of haar praat, zodat hij of zij kan liplezen.” De deelnemers aan het proefproject komen eerst een jaar op projectbasis bij Ordina in dienst. Gedurende deze tijd lopen ze stage bij een overheidsklant en verzorgt Ordina zo nodig opleidingen on-the-job. Daarna krijgt iedereen een baan. “Een echte IT-baan bij de overheid”, benadrukt Mulleneers niet zonder trots. “Het gaat hier niet over kunstmatig gecreëerde banen, maar om echt werk waarvoor je hetzelfde betaald krijgt als collega’s zonder beperking.”

Deuren openen

Mulleneers wil in 2019 zeker door met dit project. Hij wil graag deuren openen voor veel meer mensen die nu nog onder hun niveau werken. Mulleneers: “Uitdagend werk met toegevoegde waarde waarmee je bijdraagt aan de maatschappij.”

DE ONDERNEMINGSRAAD

Nederland

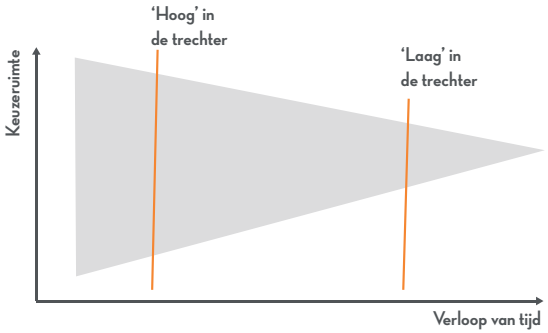
De ondernemingsraad (OR) is een adviesorgaan voor de Raad van Bestuur dat bestaat uit medewerkers van Ordina. De stijl van advisering hangt af van hoe proactief wij als ondernemingsraad willen zijn. Er zijn twee uitersten: puur afwachtend en volledig meedenkend.

Bij een puur afwachtende stijl wacht de OR tot de bestuurder van een organisatie met zijn plannen in de OR-vergadering verschijnt. Met de WOR *(Wet op de ondernemingsraden)* in de hand controleert de OR of de bestuurder aan alle verplichtingen heeft voldaan, de OR schrijft een advies of formuleert zijn instemming, de bestuurder reageert.

Aan de andere kant is er de meewerkende/meedenkende houding. De OR laat zich zo vroeg mogelijk betrekken bij plannen waarover de OR volgens de WOR adviesrecht of instemmingsrecht heeft, of de OR komt zelf met voorstellen. De bestuurder licht de OR in een vroeg stadium in en samen bespreken zij de voorgenomen plannen. Over eerste concepten van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken wordt gediscussieerd, de OR wacht niet met zijn bezwaren en suggesties tot de plannen kant en klaar zijn kant opkomen.

ONDERNEMINGSRAAD

De OR zit graag hoog in de besluitvormingstrechter. Onze bestuurder is hiervan ook voorstander. Aan het begin van de looptijd van de huidige OR-zittingsperiode, mei 2017, is met elkaar afgesproken dat de OR en bestuurder op deze manier willen samenwerken.



De besluitvormingstrechter

De OR denkt een goede manier te hebben gevonden om de geluiden vanuit de organisatie te kunnen inbrengen bij de bestuurder. De bestuurder is niet doof voor onze woorden. De OR verwacht niet dat een afwachtende houding of een confrontatiekoers meer resultaat zal opleveren. De OR denkt op deze manier zowel de belangen van de medewerkers als die van de onderneming het beste te dienen.

Het jaar 2018 was een relatief rustig jaar. Er zijn geen reorganisaties geweest als gevolg waarvan collega's Ordina moesten verlaten.

Enkele onderwerpen waarbij de OR betrokken is geweest: het selecteren van een nieuwe Arbodienst per 1 januari 2019, kleine maar belangrijke aanpassingen in de algemene arbeidsvoorwaarden, meedenken over een nieuwe winstuitkeringsregeling voor medewerkers. Er wordt hard gewerkt aan het inrichten van een modern functiehuis: de nadruk komt te liggen op de rol die een medewerker vervult en de ervaring binnen die rol en de competenties van de medewerker, in plaats van het hebben van een functiebenaming die niet overeen hoeft te komen met het werk dat men verricht.

België

De ondernemingsraad (OR) en het Comité Veiligheid en Preventie zijn gelijkwaardig samengesteld en hebben evenveel vertegenwoordigers aan zowel de werkgevers- als werknemerskant. De ondernemingsraad geeft advies over financiële en economische onderwerpen. Het Comité Veiligheid en Preventie besteedt 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, de werkgever als de aandeelhouder. De vergaderingen in 2018 verliepen in een open en constructieve sfeer.

Op de maandelijkse OR-vergaderingen kwamen tal van personeelgerelateerde onderwerpen aan bod, zoals verhoging van de nettobonus voor alle medewerkers (CAO90) bij het behalen van de begrotingsdoelstellingen, het opleidingsaanbod, de GDPR-richtlijnen en de nieuwe Ordina-vestigingen in Gent en Lummen. Het invoeren van elektronische ECO-cheques en de actualisering van de car policy staan momenteel op de agenda.

Het Comité werkte actief mee aan een aangepast beleid rond burn-outpreventie en re-integratie na langdurige afwezigheid. Zo werd er een medewerkersenquête uitgevoerd rond psychosociale belasting en is er een opleidingstraject ontwikkeld voor leidinggevenden over dit thema. Er is bovendien extra aandacht besteed aan ergonomie op de werkplek, e-learningtrajecten rond stressmanagement en burn-outpreventie.

OVERHEID

> **“Het verschil tussen zilver en goud is te overbruggen door het benutten van data en technologie.”**
> ***– Bernadet van Os,* prestatiemanager Technologie, NOC*NSF**

Intelligente datagedreven organisaties

VAN ZILVER NAAR GOUD: DE JUISTE DATA HELPEN

Ordina ondersteunt NOC*NSF om topprestaties mogelijk te maken

Nederland wil bij de tien beste topsportlanden ter wereld horen. “Dat is als klein land geen eenvoudige opgave”, zegt Bernadet van Os, prestatiemanager Technologie van NOC*NSF. Kijk maar eens naar de finish van het roeien op de Olympische Spelen in Rio. Het verschil tussen zilver en goud is minimaal!” Zulke verschillen zijn te overbruggen wanneer Nederland ook koploper is in het benutten van data en technologie, voorspelt Van Os.

Atleetmanagementsysteem

Topsportprestaties vergen behalve talent ook knowhow. Dat betekent onder meer dat je moet weten hoever je kunt gaan, gegeven de omstandigheden en zonder blessures op te lopen. Veel van die kennis is wel voorhanden, maar lastig te vinden. Er zijn honderden plekken waar nu trainingsdata worden verzameld. Veel blijft verborgen in het hoofd van de coach. Het centraal verzamelen, bundelen en onderling uitwisselen van relevante data tussen atleten, artsen, coaches en andere begeleiders van de diverse sportbonden moet goud waard zijn. Daarvoor wil de sportkoepel gebruik gaan maken van een atleetmanagementsysteem (AMS). Het komt beschikbaar voor de 1.250 talenten en ervaren atleten die aan topsport doen en de ruim vierhonderd ondersteuners die hen daarbij begeleiden. Zij zullen het AMS en het bijbehorende dataplatform zowel gaan voeden met hun data over training, voeding, beleving en andere data, als naar behoefte raadplegen.

Keuzeproces

NOC*NSF heeft Ordina medio 2018 gevraagd een leverancier voor dit AMS te helpen vinden. Ordina heeft door de businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties veel ervaring met dergelijke opdrachten. Ronald Veerbeek leidt dit keuzeproces vanuit Ordina. Hij is hiervoor speciaal door Ordina als projectmanager digitalisering gestationeerd bij de topsportkoepel op Papendal. Veerbeek: “Ik schat dat er op de hele wereld niet meer dan tien tot twaalf bedrijven zijn die dit AMS kunnen leveren, maar ik denk dat er daarvan slechts drie of vier zijn die echt aan onze eisen kunnen voldoen.”

Workshops

Om die eisen te bepalen organiseerde de projectmanager diverse workshops. Grote uitdaging is volgens Veerbeek

om de diverse manieren waarop nu data worden verzameld goed te stroomlijnen in een systeem dat alomvattend én gebruiksvriendelijk is. Veerbeek: “Het moet allemaal snel en makkelijk te verteren zijn, laagdrempelig. Ik denk aan een paar simpele vragen na een training. Je moet binnen vijf seconden wat kunnen invoeren of intoetsen. Wellicht kunnen we nog een spelelement eraan toevoegen.”

Privacywetgeving

Vervolgens gaan Veerbeek en zijn collega’s ook adviseren over het meest gewenste dataplatform. Hij wil daarmee meteen voldoen aan de privacywetgeving, wat nu nog lang niet overal vanzelfsprekend is. Veerbeek: “Wij nemen dat gewoon mee. Wij doen aan *privacy by design*.” De bedoeling is om medio 2019 een pilot te houden bij de zwembond met de geselecteerde leverancier van het gekozen dataplatform. In september 2019 volgt dan de definitieve keuze voor de leverancier en de inrichting van het dataplatform.

“Grote uitdaging is om de diverse manieren waarop nu data worden verzameld goed te stroomlijnen in een systeem dat alomvattend én gebruiksvriendelijk is.”
– Ronald Veerbeek,
projectmanager digitalisering

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

ORDINA WERKT AAN DUURZAME OPLOSSINGEN DIE MENSEN EN BEDRIJVEN ECHT VERDER HELPEN

‘Samen duurzaam innoveren’ is de missie van Ordina. Onze ambities op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn vastgelegd in het Duurzaamheidsbeleidsplan 2017-2020. Dit plan is in 2018 aangescherpt. Bij het thema medewerkers richten wij ons nu, naast inclusiviteit, nadrukkelijker op de duurzame inzetbaarheid van onze mensen. Voor 2018 zijn voor Duurzame Inzetbaarheid (Fit for Purpose) nieuwe doelen gesteld: beschikbaarheid van onze medewerkers en de maximale uitstroom op verzoek van Ordina.

De deelname aan opleidingsprogramma’s is in 2018 uitgebreid naar een doelstelling voor zowel België/Luxemburg als Nederland. Deze doelen zien we als een indicator voor de aansluiting die onze medewerkers met hun competenties hebben op de marktvraag. Dit is van cruciaal belang voor zowel onze medewerkers als de resultaten van Ordina.

De tevredenheid van onze klanten meten wij zowel via klanttevredenheidsscores als via de Ordina Promotor Score (OPS). De bereidheid van onze klanten ons aan te bevelen, zien wij als een betere indicator voor een duurzame klantrelatie dan alleen hun tevredenheid.

Wij toetsen ons duurzaamheidsbeleid onder andere aan richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de verslaglegging ervan aan richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Beide standaarden zijn afgestemd op de Sustainable Development Goals (SDG’s) van de Verenigde Naties. Daarom hebben wij besloten de link van ons beleid met de breed geaccepteerde SDG’s inzichtelijk te maken. Verder zijn wij er vanaf 2018 toe overgegaan om naast ons duurzaamheidsbeleid het gehele jaarverslag extern te laten auditen (‘limited assurance’) door onze externe account EY.

Stakeholderdialoog

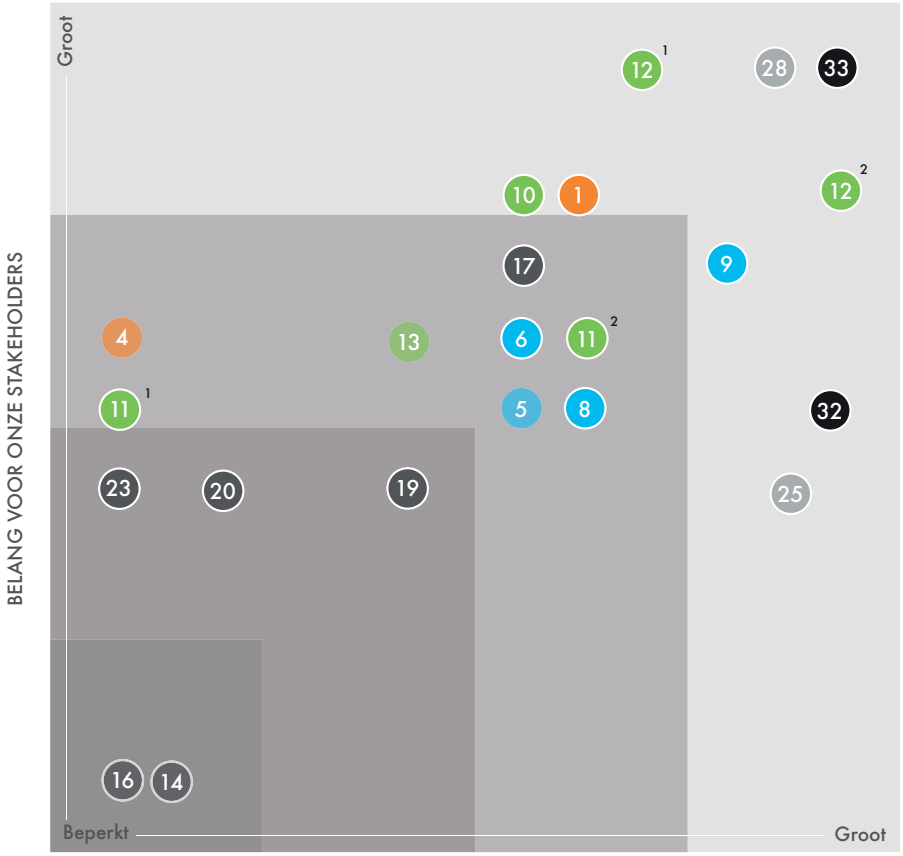
In 2018 heeft Ordina de stakeholderdialoog ingebed in de contacten die de leden van de Stuurgroep Duurzaamheid frequent met hun verschillende stakeholdergroepen onderhouden, in het bijzonder met medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders en andere groepen uit de samenleving. Er is geen afzonderlijke bijeenkomst georganiseerd. We zien meer waarde in frequente contacten dan een jaarlijkse sessie. De inbreng van stakeholdersgroepen klinkt door in de wijze waarop Ordina in de dagelijkse praktijk zijn MVO-beleid vormgeeft en realiseert. Waar nodig leggen de leden van de stuurgroep hun stakeholders belangrijke vragen op duurzaamheidsgebied voor en koppelen de respons terug naar de groep. Zij betrekken met regelmaat de leveranciers bij het onderwerp. In 2018 hebben we aan ons jaarlijkse klanttevredenheid- en medewerkersbetrokkenheidonderzoek expliciet vragen toegevoegd op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

MVO DASHBOARD

	Doel 2018	Resultaat 2018
Medewerkers		
Inclusiviteit (in brede zin)	Medewerkersbetrokkenheid-onderzoek vragen inclusiviteit (7G en 7K): minimaal 7	7,3 en 7,1
	Pilot mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (NL)	pilot met doven en slechthorenden (zie pagina 67)
Duurzame inzetbaarheid (Fit for Purpose)	Gemiddelde beschikbaarheid < 10%	9,4%
	Uitstroom directe medewerkers op verzoek van Ordina < 4%	3,1%
	Participatiegraad opleidingen: minimaal 80%	89%
Klanten		
Klanttevredenheid	Ordina Promotor Score: minimaal 70	71,4
Dienstverlening met impact	Toonaangevende projecten in jaarverslag (minimaal 2)	2 projecten (zie pagina 85 en 96)
Security	Security-, integriteits- en privacy opleiding gevolgd door minimaal 95% van de medewerkers	79%
Samenleving		
Maatschappelijke projecten/activiteiten	300 tot 500 uur per jaar	496 uur (zie pagina 80)
Leveranciers en middelen		
Energiereductie per werkplek voor elektra (in KWh) en gas (in m^3)	2,0%	27,8% en 19,5%
Brandstof reductie (in liters) per auto	2,0%	2,6%
Energie, brandstof en CO_2	8% CO_2-reductie per fte in de periode 2017 – 2020	4,0%

MVO MATERIALITEITSMATRIX

Materialiteitsmatrix



MENSENRECHTEN

1. **Discriminatie en kwetsbare groepen**
2. Burger- en politieke rechten
3. Economische, sociale en culturele rechten
4. **Fundamentele principes en arbeid rechten**

ARBEID

5. Werkgelegenheid en arbeidsrelaties
6. **Werkomstandigheden en sociale bescherming**
7. Sociale dialoog
8. **Gezondheid en veiligheid op het werk**
9. **Persoonlijke ontwikkeling en training op de werkplek**

MILIEU

10. **Voorkomen van milieuvervuiling**
11. **Duurzaam gebruik van hulpbronnen**
12. **Klimaatverandering**
13. Bescherming van natuurlijke leefgebieden

EERLIJK ZAKEN DOEN

14. **Anti-corruptie en bedrijfsintegriteit**
15. Verantwoordelijke politieke betrokkenheid
16. **Eerlijke concurrentie**
17. **Bevorderen maatschappelijke verantwoordelijkheid**
18. Respect voor eigendomsrechten

CONSUMENTENAANGELEGENHEDEN

19. **Eerlijke marketing**
20. **Consumentengezondheid en veiligheid**
21. Duurzame consumptie
22. Dienstverlening
23. **Toegang tot essentiële voorzieningen**
24. Voorlichting en bewustzijn

GEMEENSCHAP

25. **Betrokkenheid bij lokale gemeenschap**
26. Onderwijs en cultuur
27. Werkgelegenheid en vaardigheden
28. **Technologische ontwikkeling**
29. Welvaart en creatie van inkomen
30. Gezondheid
31. Maatschappelijke investeringen

Er zijn ten slotte twee specifieke onderwerpen die op verschillende indicatoren betrekking hebben en die een essentiële plek innemen in het duurzaamheidsbeleid van Ordina:

ORDINA SPECIFIEKE ONDERWERPEN

32. **Mens centraal in IT**
33. **Vertrouwen in IT branche**

1 Focus op supply chain
2 Focus op producten en diensten

MVO MATERIALITEITSMATRIX

Materialiteitsmatrix

Onze impact op de samenleving maken wij inzichtelijk in een materialiteitsmatrix, zoals bedoeld in de GRI standards. De materialiteitsmatrix laat bij elk duurzaamheidsthema zien welk belang dit voor onze stakeholders vertegenwoordigt en welke invloed Ordina hierop uitoefent. Vervolgens zijn op basis van de meest materiële onderwerpen in de materialiteitsmatrix de thema's opgesteld en hebben we doelstellingen daaraan gekoppeld. Zo wordt bijvoorbeeld bol 33 uit de matrix afgedekt in ons thema 'klanten' waar wij we onder andere de promotorscore van onze klanten meten.

Waardecreatie

Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat Ordina zich bij al zijn activiteiten inspant om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Zo zet Ordina IT intelligent in voor de uitdagingen waar we als samenleving voor staan. Technologie verandert de wereld in hoog tempo. Ordina is die verandering voor. Door middel van onze kernactiviteiten creëren we op onze materiële thema's concrete output die we rapporteren op diverse gebieden.

Ordina werkt samen met belanghebbenden om een duurzaam en meetbaar verschil te maken. 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 naleving van deze principes richt Ordina zich op de thema's die het meest materieel zijn én waarop zij het meeste invloed kan uitoefenen. Bij het toetsen van onze voortgang hanteren wij de volgende richtlijnen als referentiekader: de CO_2-Prestatieladder, Ecovadis, het MJA-3-Convenant van de IT-sector, ISO 26000, de GRI-richtlijnen, de OESO-richtlijnen en de Corporate Governance Code. Jaarlijks beoordeelt Ordina of deze kaders en richtlijnen nog voldoende aansluiten bij de ontwikkelingen in de markt en de ambitie van Ordina in relatie tot zijn stakeholders. Vanuit de ketengedachte werkt Ordina samen met klanten, medewerkers, leveranciers, financiers en overige belanghebbenden aan een duurzamere toekomst.

Focus op materiële thema's

Vier materiële thema's vormen de kern van het duurzaamheidsbeleid van Ordina: medewerkers, klanten, samenleving en leveranciers en middelen. Het vijfde thema heeft betrekking op de verantwoording en verslaglegging hiervan via externe verplichtingen & validatie.

Medewerkers

Medewerkers vertegenwoordigen het kloppend hart én de toekomst van Ordina. Daarom focussen we ons in 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. In onze visie op duurzaam ondernemen is het onacceptabel dat een medewerker zich niet aantoonbaar ontwikkelt op zijn of haar vakgebied. Onze managers hebben een belangrijke rol in het stimuleren van de ontwikkeling van onze mensen, maar onze professionals hebben hier uiteraard zelf ook een verantwoordelijkheid. Op deze manier geven we invulling aan duurzaam werkgeverschap waar professionals zich continu ontwikkelen en een bijdrage leveren aan het Ordina-resultaat.

Klanten

Samen met klanten en leveranciers werken we aan IT-oplossingen die mensen écht verder helpen. Informatietechnologie creëert immers waarde voor de lange termijn. Duurzame oplossingen die onze klanten echt verder helpen, goed zijn te beheren en tot stand komen zónder verspilling van middelen of de inzet van mensen. Dit mede dankzij een agile manier van werken en aandacht voor security- en privacy-aspecten. We leveren onze diensten in de volgende markten: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg.

Samenleving

Ordina-medewerkers houden zich zowel binnen als buiten werktijd bezig met maatschappelijke projecten. Voor projecten waarin we vanuit onze expertise van grote toegevoegde waarde kunnen zijn voor de samenleving, stellen we jaarlijks driehonderd tot vijfhonderd medewerker uren beschikbaar. Daarnaast nemen onze medewerkers, al dan niet gezamenlijk, zelf uiteenlopende initiatieven om projecten te initiëren die zij vanuit hun persoonlijke affiniteit waardevol vinden en waarvoor zij graag vrije tijd beschikbaar stellen.

Leveranciers en middelen

Een keten is meer dan de som der delen. Vanuit die gedachte hebben we als Ordina een aantal concrete MVO-speerpunten opgesteld waaraan we met toeleveranciers willen werken, zoals reductie van de CO_2-uitstoot en een efficiënter gebruik van onder meer water, energie en papier.

Externe verplichtingen en validatie

Ordina streeft naar een geïntegreerde vorm van verslaglegging met de intentie om de MVO-doelstellingen mee te nemen in de rapportage- en controlecyclus. Ordina ambieert voortdurende verbetering van de milieuprestaties en spant zich in om de eigen CO_2-uitstoot zo laag mogelijk te houden. Ook benoemen we onze concrete verplichtingen.

Output en outcome

Output vormt de kern van ons waardecreatiemodel en vertaalt zich in financiële output, klantevredenheid, HR-gerelateerde output en duurzame output. Zie hiervoor het waardecreatiemodel.

Outcome staat voor onze maatschappelijke waardecreatie. Ordina draagt bij aan meer en betere werkgelegenheid, digitale en business transformatie, duurzame bedrijfsvoering en een transparante overheid. Hierin is een duidelijke relatie met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties aanwezig. Zie hiervoor het waardecreatiemodel (pagina 28).

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 en middelen) kennen in Nederland elk een thema-eigenaar vanuit de business. In België worden deze vier thema's centraal aangestuurd door één thema-eigenaar. De resultaten die met deze vier thema's worden bereikt, komen samen in het vijfde thema (externe verantwoording en validatie) waarvoor de thema-eigenaren dan ook gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen. Met elkaar vormen de vijf thema-eigenaren samen met een lid van de Raad van Bestuur en de corporate secretaris de Stuurgroep Duurzaamheid.

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

Doelen

Vanuit het principe van waardecreatie zijn binnen thema's medewerkers, klanten, samenleving en leveranciers & middelen concrete doelstellingen geformuleerd door alle daarbij betrokken stakeholdergroepen. Het gaat zowel om jaardoelen als om doelen voor een langere periode. In het kader van het MJA-3-convenant van de IT-sector Nederland is voor CO2-reductie een vierjarendoelstelling opgenomen. De overige doelstellingen worden jaarlijks herijkt. Inhoudelijke details worden vermeld op de websites van Ordina Nederland en Ordina België.

Resultaten

Medewerkers

Inclusiviteit

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. Wij streven naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, zowel in de totale populatie als in het management.

Een specifieke groep onder 'inclusiviteit' is de groep mensen met 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 2018 is een pilot gestart met het begeleiden van een tiental doven en slechthorenden naar een volwaardige IT-baan (zie pagina 67).

De mate waarin onze medewerkers ons zien als een inclusieve organisatie is in 2018 gemeten in ons medewerkersbetrokkenheidonderzoek. De vragen of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie werden op groepsniveau beoordeeld met respectievelijk een 7,3 en een 7,1 (in 2017: 7,1 en 6,9). In Nederland werden deze twee vragen beoordeeld met respectievelijk een 7,2 en een 6,9 (in 2017: 7,0 en 6,5) en in België respectievelijk met een 7,3 en een 7,5 (in 2017: 7,5 en 7,7). Daarmee is ons doel om hierop een gemiddelde van minimaal 7 te scoren, in 2018 behaald.

Duurzame inzetbaarheid

Ordina streeft naar duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers. Het is van groot belang dat de medewerkers vitaal zijn en dat hun kennis en kunde goed aansluiten op de vraag van onze opdrachtgevers. Deze employability toetsen wij onder meer aan de beschikbaarheid van onze medewerkers. Wanneer die beschikbaarheid hoog is, kan dit duiden op een mismatch tussen de kwaliteiten en capaciteiten van individuele medewerkers en de markt. Indien een dergelijke situatie zich lang voordoet, resulteert dit in sommige gevallen in uitstroom op verzoek van de werkgever. Dit is een onwenselijke situatie voor beide partijen; voor de medewerker en voor Ordina die de ambitie heeft om te groeien met eigen medewerkers. Via opleidingen (Ordina Academy) en vitaliteitsprogramma's werken wij hard aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Vanaf 2018 koppelen wij concrete doelen aan deze inzetbaarheid en aan activiteiten die deze bevorderen. Ordina streeft naar vrije beschikbaarheid van de medewerkers van minder dan 10%. In 2018 was dat 9,4%.

De uitstroom van directe medewerkers op verzoek van Ordina mag jaarlijks niet meer dan 4% bedragen. In 2018 was dat 3,1%.

Verder monitoren wij continu de deelname aan opleidingen. Zo willen wij dat minimaal 80% van alle directe Ordina-medewerkers per 31 december 2018 heeft deelgenomen aan minimaal één opleiding in het verslagjaar. In 2018 had 89% van de directe medewerkers een opleiding gevolgd.

Voor een uitgebreide beschrijving van ons HRM-beleid, inclusief diversiteit, opleidingen en vitaliteit, zie het hoofdstuk Onze mensen op pagina 56 van dit jaarverslag.

Klanten

Met enkele duizenden medewerkers werkt Ordina dag in dag uit aan duurzame oplossingen die mensen en bedrijven echt verder helpen. Oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed zijn te beheren. Steeds meer projecten van Ordina komen met klanten tot stand op een agile wijze: via een serie korte sprints waarbij elke twee tot drie weken deelresultaten worden opgeleverd zodat altijd tijdig kan worden bijgestuurd. Ook dat voorkomt uiteraard verspilling.

Betrokkenheid van onze klanten
Het resultaat komt mede tot uitdrukking in de wijze waarop klanten zich over Ordina uitlaten, uitgedrukt in de Ordina Promotor Score (OPS). Daarbij streven wij naar een OPS-score van minimaal 70,0. Deze hebben we in 2018 behaald met een score van 71,4. In de afzonderlijke landen bedroeg de score in 2018 in Nederland 69,8 en in België/Luxemburg 72,2 (2017: 65,3 en 54,0).

Impact van onze dienstverlening
Met onze dienstverlening draagt Ordina zowel direct als indirect bij aan de verduurzaming van de samenleving. Indirect betreft het resultaten die wij in co-creatie met onze klanten bereiken. Ook onze klanten en leveranciers streven immers bepaalde duurzaamheidsdoelen na, wat betekent dat onze inspanningen op dit vlak over de gehele waardeketen heen hun effect sorteren. Jaarlijks toetsen wij bij onze klanten in hoeverre wij met onze dienstverlening hebben bijgedragen aan hun duurzaamheidsdoelen.

Een goed voorbeeld van de impact van onze dienstverlening is de Samen Zoeken-app die Ordina voor de politie heeft ontwikkeld. Hiermee kunnen burgers in samenwerking met de politie hulp bieden bij het zoeken naar vemiste personen (zie pagina 85). Een ander toonaangevend project in 2018 is de planningstool voor Ewals Cargo Care (zie pagina 96).

Belangeloze inzet voor de samenleving

- Via Clockwork heeft Ordina Nederland belangeloos gewerkt voor de Stichting Warchild die kinderen uit oorlogsgebieden de nodige bescherming, psychosociale hulp en onderwijs biedt. Clockwork heeft voor Warchild een huisstijlboek ontwikkeld waarmee wereldwijd structuur is gebracht in de digitale communicatie. Langs die weg krijgt Warchild op internet en in elektronische nieuwsbrieven steeds meer één gezicht.
- Ordina België heeft zich belangeloos ingezet voor de Stichting Tegen Kanker, een internationaal netwerk voor kankerbestrijding. De stichting wilde de interne processen verbeteren met behulp van een nieuw intranet. Ordina-consultants hebben het intranet met behulp een cloudversie van SharePoint op basis van Office 365 zo opgezet dat de stichting het zonder verdere hulp kan gebruiken, beheren en up-to-date kan houden.
- Verder heeft Ordina België uren beschikbaar gesteld aan Close The Gap, een stichting die de digitale kloof in de wereld wil dichten door computers ter beschikking te stellen aan educatieve, sociale en medische instellingen in ontwikkelingslanden. Zo is ervoor gezorgd dat Close The Gap als organisatie in alle opzichten voldoet aan de nieuwste (GDPR-) privacyregels. Naast gratis uren zijn ook oude laptops geschonken aan Close the Gap en is Ordina België samen met andere bedrijven betrokken bij een proef om oude smartphones in te zamelen.

Security

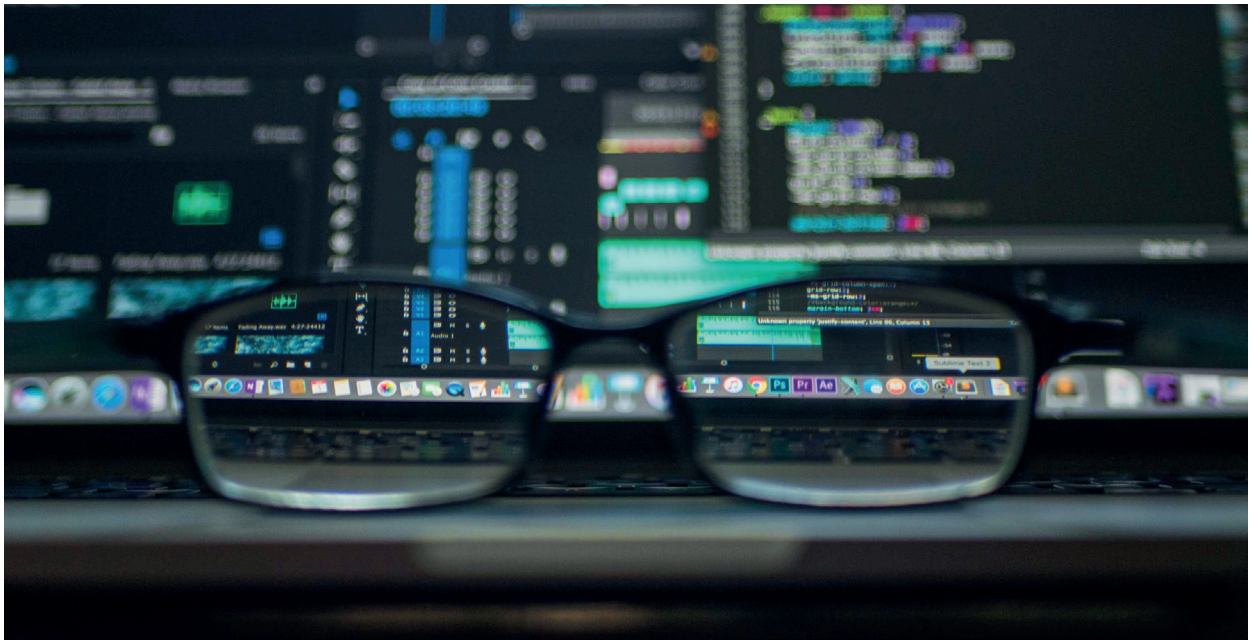
Digitale veiligheid is van levensbelang en raakt alle sectoren van de samenleving. Bijna vier op de vijf Nederlandse bedrijven maken zich zorgen over de kwetsbaarheid van de eigen computersystemen. Ordina heeft zijn informatiebeveiligingsexpertise gebundeld in gespecialiseerde Security & Risk Management-units in Nederland en België.

Daarnaast houden wij sinds 2017 het basis kennisniveau van onze medewerkers op dit vlak op peil via een verplicht opleidingsprogramma over de volle breedte van ons bedrijf. Doelstelling is dat minimaal 95% van al onze medewerkers heeft deelgenomen aan de *e-learning* Security, privacy en integriteit. Per 31 december 2018 heeft 79% van onze medewerkers deze e-learning in 2017 of 2018 gevolgd en de hiermee verbonden test met goed gevolg afgelegd. De doelstelling is hiermee niet behaald in 2018 en in 2019 zal verder aangestuurd worden op succesvolle afronding van de training door al onze medewerkers. De doelstelling van 95% blijkt bij nader inzien erg ambitieus, gegeven de instroomaantallen per jaar. We zullen deze doelstelling in 2019 evalueren en indien nodig herijken.

Samenleving

Maatschappelijke bijdrage

Met zijn kennis en kunde kan Ordina een waardevolle bijdrage leveren aan uiteenlopende maatschappelijke projecten. Ordina heeft zich ten doel gesteld om elk jaar drie- tot vijfhonderd uur te besteden aan dit soort projecten. Er is in dit verslagjaar belangeloos 496 uur (2017: 68 uur) aan verschillende maatschappelijke projecten in Nederland en België gewerkt, waarmee ons doel is gehaald.



Leveranciers en middelen

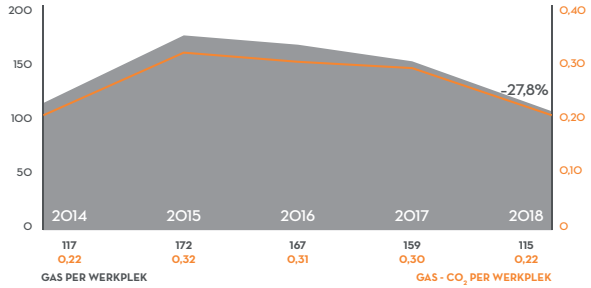
Onder leveranciers en middelen vallen de eigen bedrijfsprocessen. Ordina heeft daarbij specifieke energie- en milieudoelen op het oog die het goeddeels op eigen kracht kan behalen. Vooral met de mobiliteit van onze medewerkers hebben wij een belangrijke sleutel in handen tot beperking van de CO_2-uitstoot.

Energie en milieu

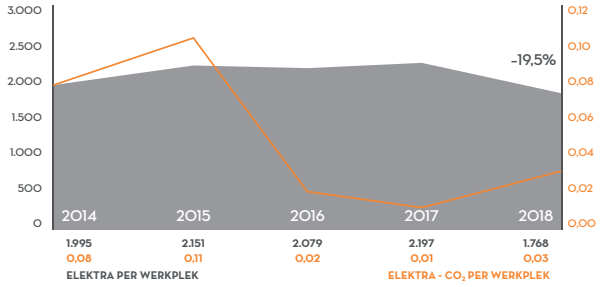
Door de CO_2-uitstoot te verlagen en minder brandstof en energie te gebruiken, verduurzaamt Ordina de bedrijfsvoering. Het doel is om gedurende vier jaar een reductie van 2% per jaar te bereiken[1]. Reductie van CO_2-uitstoot als gevolg van mobiliteit willen we met name bereiken door elektrisch vervoer en het stimuleren en faciliteren van openbaar vervoer.

Onze eigen mobiliteit – er zijn bij Ordina in Nederland circa 1.200 leaseauto's en in België en Luxemburg circa 750 leaseauto's in gebruik – veroorzaakt verreweg het grootste aandeel van onze CO_2-footprint (82%). 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 2018 zijn het brandstofgebruik per auto en het daarmee samenhangende CO_2-uitstoot verlaagd met respectievelijk 2,6% en 3,6%. Dat is meer dan de doelstelling van 2%. Dat is enerzijds te danken aan een terugloop van het gemiddelde aantal kilometers per medewerker per jaar van circa 33.000 in 2017 naar circa 31.500 in 2018, vooral vanwege slimmer werken en alternatieve vervoerskeuzes. Anderzijds maken de medewerkers steeds meer gebruik van zuinige en ook volledig elektrische auto's. Eind 2017 reden er 6 volledig elektrische leaseauto's in het Ordina-wagenpark, in 2018 is dat aantal gestegen naar 27 en de verwachting is dat er in het eerste kwartaal van 2019 minimaal 40 zullen zijn. Met het oog daarop zijn bij onze vestigingen in Nieuwegein en Groningen voldoende laadpalen geïnstalleerd. Medewerkers maken gebruik van een app, waarmee ze de laadpalen zo efficiënt mogelijk kunnen gebruiken. Positief is dat de feitelijke actieradius van vol-elektrische

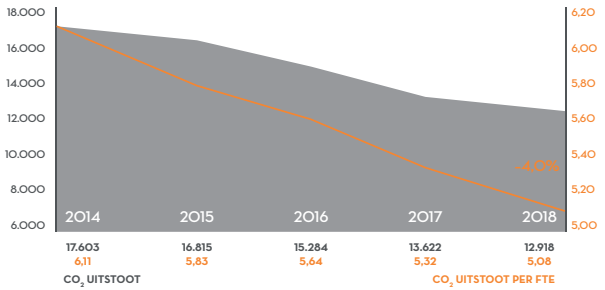
Energieverbruik gas per werkplek (in m^3/CO_2)



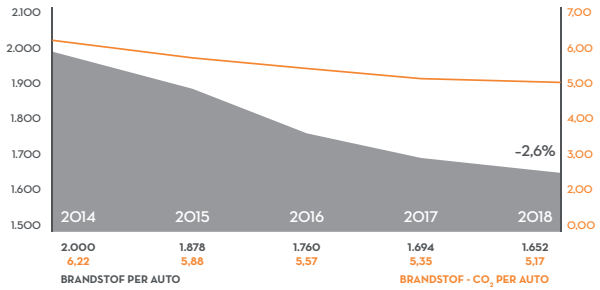
Energieverbruik elektra per werkplek (in kWh/CO_2)



CO_2-uitstoot (in totaal en per FTE/in ton CO_2)



Brandstof en CO_2-uitstoot per auto (in liters/in ton CO_2)



[1] De tweeprocentnorm spoort met de doelstelling om in 2020 twintig procent minder CO_2 uit te stoten dan in 2010.

auto's elk jaar stijgt. Helaas kennen dit soort auto's nog steeds lange levertijden. Dat zal de komende jaren nog een belemmering vormen om grootschaliger over te stappen dan we nu doen.

Het besparingsdoel rond de energie per werkplek – zowel elektra als gas – is in 2018 evenals in voorgaande jaren, ruimschoots behaald. De reductie van het elektraverbruik per werkplek bedroeg 19,5% en het gasverbruik per werkplek reduceerde met 27,8%. Circa 10% van deze reducties (gas en elektra per werkplek) wordt veroorzaakt door een toename van het aantal werkplekken, als gevolg van een aangescherpte definitie en hertelling. Ook zonder deze aanscherping is het verbruik van gas en elektra aanzienlijk gedaald door onder andere het afstoten van ons pand in Hasselt en de overgang naar groene stroom van een van onze datacentra.

In 2010 heeft de Nederlandse overheid bedrijven ten doel gesteld in 2020 20% minder CO_2 uit te stoten dan in 2010. Ordina heeft zich aan deze doelstelling geconformeerd en loopt ruimschoots voor op deze doelstelling. Dat weerhoudt ons er niet van om actief te blijven werken aan verdere verlaging van de CO_2-uitstoot.

Externe verplichtingen, validatie en certificeringen

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

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

Belangrijk element op het gebied van validatie is de assuranceverklaring van onze externe accountant over de niet-financiële gegevens waarover Ordina rapporteert in zijn jaarverslag. In 2018 zijn de doelstellingen op MVO-gebied verder geïntegreerd in de controle- en rapportagecyclus. Dit heeft in dit verslagjaar geleid tot een grotere scope van verificatie van niet-financiële gegevens door de externe accountant.

CO_2-Prestatieladder

De CO_2-Prestatieladder is een instrument dat organisaties helpt bij het op structurele wijze reduceren van de CO_2-uitstoot. De ladder is als duurzaamheidsinstrument toonaangevend in de Nederlandse markt. Ordina behaalt hierop sinds 2013 voor het zesde jaar op rij niveau 5, het hoogst haalbare niveau. Dat betekent dat Ordina al geruime tijd aantoonbaar werk maakt van het terugdringen van de CO_2-uitstoot, zowel binnen de bedrijfsvoering, in projecten als in de keten.

MJA-3

In de MeerJarenAfspraak energie-efficiëntie (MJA) voor de IT-sector werken bedrijven samen aan structurele energie-efficiëntie verbetering. Binnen het MJA-netwerk delen IT-bedrijven kennis en ervaringen, bijvoorbeeld op de MJA-bedrijvendag en in MJA-3-gebruikersgroepen. In het kader van het MJA-3-Convenant streven toonaangevende IT-bedrijven – samen goed voor 80% van het energieverbruik van de sector – naar een verbetering van hun energie-efficiëntie van 2% per jaar in de periode 2005 - 2020.

EcoVadis

EcoVadis is een duurzaamheidsratingplatform voor wereldwijde supply chains. EcoVadis maakt het eenvoudig voor inkopers om hun leveranciers te beoordelen op duurzaamheidscriteria. Via een gerichte vragenlijst worden de maatschappelijke en duurzaamheidsambities van leveranciers door EcoVadis in kaart gebracht. Ordina België behaalde sinds 2016 op het Corporate Social Responsibility supplier assessment van EcoVadis een Gouden award, wat betekent dat de onderneming bij de top vijf procent van de IT-deelnemers aan EcoVadis behoort. In 2018 heeft Ordina Nederland zijn ranking verhoogd van Zilver naar Goud, waarmee nu heel Ordina deze standaard hanteert.

ISO
Ordina is 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 datamigratie).

Bij deze normen speelt ook de context van de organisatie een belangrijke rol. Zoals: 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 CO_2-Prestatieladder als de ISO-norm is gericht op verdere integratie met de business. Ordina heeft die trend al eerder ingezet, waarmee het gestructureerd invulling geeft aan de eisen. Wij willen daarbij ook een efficiencyslag bereiken op de auditdruk voor de organisatie.

Transparantiebenchmark
De transparantiebenchmark is een periodiek onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen in de jaarlijkse verslaggeving van de grootste in Nederland actieve organisaties. Daarnaast vallen ook bepaalde overheidsinstellingen in de onderzoeksgroep. In totaal gaat het om 512 bedrijven en instellingen. De benchmark werd tot en met 2017 jaarlijks verricht, maar vanaf 2018 tweejaarlijks. Dat betekent dat de ranking van 2017 nog steeds van toepassing is. In de transparantiebenchmark van 2017 (over verslagjaar 2016) staat Ordina op de vierde plek van bedrijven in de IT-sector. Overall neemt Ordina de 43ste plek in op de lijst van 512 bedrijven.

Dilemma's

E-auto's
Het volledig overstappen op vol-elektrisch rijden heeft grote impact op onze milieudoelen, maar met de huidige lange levertijden van elektrische auto's en het beperkte aantal laadmogelijkheden in de steden waarin onze medewerkers wonen en werken, is het voor ons op dit moment niet mogelijk om deze maatregel te nemen. Ook zijn met de overstap naar vol-elektrische rijden nog hoge kosten gemoeid.

Diesel voor milieu en kostenbesparing of benzine voor de gezondheid
Het klimaat en milieu zijn gebaat bij een lage CO_2-uitstoot, wat dan ook een belangrijke reden is waarom Ordina vanuit de samenleving en het belang van certificeringen (CO_2-Prestatieladder) gestimuleerd wordt om vooral de CO_2-uitstoot terug te dringen. Daarentegen vraagt het gezondheidsbelang eerder om terugdringing van het fijnstof. Nu scoren dieselauto's beter op CO_2-uitstoot en rijden ze voor Ordina ook goedkoper dan benzineauto's die weer beter op fijnstof scoren. Dilemma: kiezen we voor diesel vanuit het oogpunt van milieu en kostenbesparing of voor benzine vanuit het oogpunt van gezondheid?

Thuiswerken versus het belang van teamwork
Met het stimuleren van thuiswerken kunnen wij onze (vervuilende) mobiliteit flink beperken, maar juist wanneer onze medewerkers op locatie en in teamverband werken, stimuleren ze elkaar tot betere prestaties en leren ze onze klanten beter kennen.

OVER DIT VERSLAG

Over dit verslag

De datacollectie die in dit hoofdstuk is gepresenteerd is afkomstig uit diverse bronnen, zoals het medewerkersbetrokkenheidonderzoek, HR-gegevens, de Ordina Promotor Score, de CO_2-Prestatieladder, EcoVadis, ISO 26000 en gegevens op het gebied van energie-, water-, papier- en brandstofverbruik.

Hieronder worden de belangrijkste begrippen en metingen van de MVO-resultaten genoemd. Een volledig overzicht is te vinden in de Begrippenlijst op pagina 221.

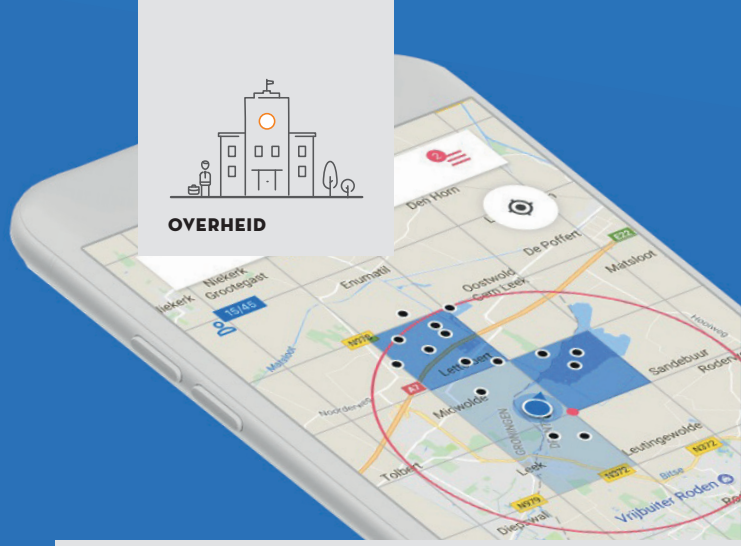
Brandstofreductie in liters: het brandstofverbruik van de leaseauto's in het wagenpark van Ordina. Er vindt een maandelijkse opgave plaats van het aantal leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) en het totaal aan brandstofverbruik vanuit de lease-/tankpasmaatschappijen in Nederland, België en Luxemburg.

CO_2-footprint: hoeveelheid emissie uitgedrukt in tonnen CO_2. Deze emissies vallen onder scope 1-, 2- en 3-emissies zoals gedefinieerd in het handboek CO_2-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.

Energiereductie per werkplek voor elektra: het elektraverbruik (in kWh) per werkplek binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

Energiereductie per werkplek voor gas: het gasverbruik (in m^3) per werkplek binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

Inclusiviteit: wordt gemeten aan de hand van twee vragen in ons jaarlijkse medewerkersbetrokkenheidonderzoek. De twee vragen zijn: of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie.



SAMEN ZOEKEN-APP HELPT VERMISTE PERSONEN OPSPOREN

App maakt innovatieve burgerparticipatie mogelijk

> **“Met het idee alleen ben je er niet. Innovatie doe je samen.” – *Ronnie Hessels,* politiemedewerker, Politie Noord-Nederland**

Digitale acceleratie

Clockwork, het digital engagement bureau van Ordina, heeft samen met de politie een app bedacht en ontwikkeld, waarmee burgers kunnen helpen vermiste personen op te sporen. Het prototype van deze ‘Samen zoeken’-app is in 2018 succesvol getest en is een mooi voorbeeld van Ordina’s businesspropositie Digitale acceleratie. De politie wil dit prototype verder ontwikkelen voor het grote publiek.

Snel handelen

“Digitale ondersteuning bij vermissingen is geen overbodige luxe”, zegt digitaal strateeg Julia Ruijgrok van Clockwork. “Per jaar krijgt de politie 40.000 meldingen binnen van vermiste personen. Tachtig procent daarvan is binnen 48 uur opgelost. Snel handelen is belangrijk voor een goede afloop, vooral de eerste 24 uur zijn cruciaal. Deze app helpt de burgerparticipatie direct goed in gang te zetten. Het draait daarbij vooral om goede communicatie en coördinatie. Burgers kunnen sneller zelfstandig een zoekactie beginnen, zonder de politie in de weg te lopen. Sterker nog: ze helpen de politie met alle bevindingen die zij via de app verzamelen. Wanneer het nodig mocht zijn, kun je ook hele gebieden veel gerichter uitkammen, omdat je in de app ziet waar al is gezocht.”

Prototype

Vijf Clockworkers en bijna evenzoveel politiemensen zijn bij de ontwikkeling van het prototype betrokken. Vervolgens is de app door dertig betrokken burgers getest. De app is gebouwd met React Firebase en maakt gebruik van Geo-ICT. Volgens Ruijgrok is deze toepassing uniek: “Er zijn wel games met zoektechnologie ontwikkeld, maar nog nooit is de kennis van de politie over procedures en publieksgedrag rond vermiste personen zo effectief gecombineerd met communicatietechnologie en Geo-ICT.”

Innovatie doe je samen

De app is een initiatief van Ronnie Hessels, politiemedewerker bij de eenheid Noord-Nederland. Hij heeft er de

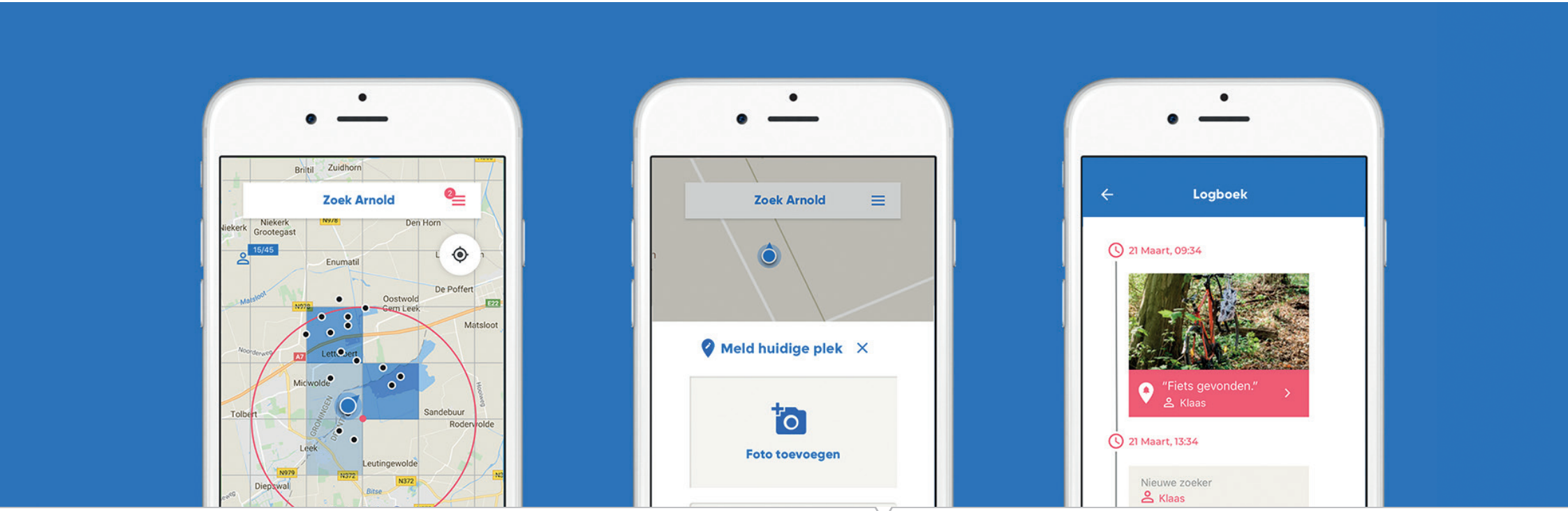
Clockwork
ONDERDEEL VAN ORDINA

OVERHEID

Innovatie aanmoedigingsprijs mee in de wacht gesleept. Deze prijs is bedoeld om vernieuwende ideeën van politiemedewerkers te stimuleren. Maar ook als bedenker heeft Hessels nog veel van het proces opgestoken. Hessels: “Met het idee alleen ben je er niet. Innovatie doe je samen. We hebben dit in nauwe samenwerking met Ordina en andere partners gedaan. En wat ik heb geleerd, is dat je in een Google Design Sprint van vijf dagen heel veel kunt bereiken.”

Zo werkt de app

- Een familielid of vriend van de verdwenen persoon meldt zich aan.
- Van de vermiste persoon worden gegevens ingevoerd, zoals de leeftijd, geslacht, de laatst bekende locatie, moment van verdwijnen, vervoersmiddel en een foto.
- De app geeft vervolgens zoekadvies: waar en in welke straal kan worden gezocht.
- Er kunnen vrijwilligers worden uitgenodigd om mee te zoeken. De app houdt bij waar er wordt gezocht.
- Foto’s van gevonden spullen kunnen worden gedeeld.
- Als coördinator kun je aanwijzingen geven aan de vrijwilligers die zoeken.



> **“Belast teams die IT-applicaties ontwikkelen niet met onnodige issues.”**
> ***Vincent Meijer*,**
> **eigenaar businesspropositie Security & privacy**

VEILIGHEID EN PRIVACY INTEGRAAL GEWAARBORGD

Secure by design

Ordina onderzoekt op basis van de businesspropositie Security & privacy hoe zorgverzekeraar VGZ het waarborgen van informatiebeveiliging en privacy kan integreren in zijn software-ontwikkelingsprocessen. Doel is om al in de ontwikkelingsfase meer grip te krijgen op het niveau van informatiebeveiliging. Wanneer security risico’s pas achteraf worden geconstateerd kost het herstel daarvan veel tijd en geld. Dat is onnodig en te voorkomen met integrale toepassingen van Secure by design-principes.

Verantwoord versnellen

VGZ is met ruim 4 miljoen verzekerden een van de grootste zorgverzekeraars van Nederland. Net als bij andere verzekeraars zijn de processen bij VGZ in hoge mate geautomatiseerd, met veel dataopslag in servers. Cliënten hebben toegang tot hun data via de ‘Mijn-omgevingen’ van de verschillende labels. VGZ wil zijn digitale dienstverlening verder verbeteren, wendbaarder zijn, zaken sneller afhandelen, (potentiële) cliënten effectiever informeren, en dit alles liefst via de cloud. Daarbij is het van belang dat gegevens rond aanvragen, polissen en declaraties onder alle omstandigheden veilig opgeslagen blijven. Nu kost het testen van IT-processen op veiligheid en privacy gevoeligheid altijd veel tijd. Nieuwe ontwikkelingen die voor de business belangrijk zijn, moeten daar op wachten. VGZ wil dit proces op een verantwoorde manier versnellen. In 2018 hebben de Security en High performance teams van Ordina via een nulmeting onderzocht welke kansen en mogelijkheden hiervoor binnen het ontwikkelings-proces aanwezig zijn.

Volgens Vincent Meijer, eigenaar businesspropositie Security & privacy van Ordina, staat er altijd veel druk op de snelheid waarmee IT-toepassingen moeten worden ontwikkeld: “Ook de eisen op het gebied van veiligheid en privacy worden steeds hoger. Dus is ons doel al direct grip te krijgen op het niveau van informatiebeveiliging. Dit kan door security en privacy vanaf het eerste begin – vanaf beleid, risicoanalyse en set van security-eisen – integraal mee te nemen en vooral op de juiste wijze toe te passen binnen de ontwikkelprocessen. Dat voorkomt dat je later op de rem moet gaan staan.”

Superrelevant

Meijer vindt het daarbij vooral van belang om de teams

ZORG

die IT-applicaties ontwikkelen niet met onnodige issues te belasten: “Het IT-landschap is al complex genoeg. Dus voorzien wij de ontwikkelteams alleen van die eisen op het gebied van veiligheid en privacy die voor hun taak superrelevant zijn. Zo zien zij die niet als ballast en nemen zij die graag mee in het ontwerp.” Veiligheid en privacy moeten door iedereen gedeelde verantwoordelijkheden worden, vindt Meijer. “We kunnen het ons niet langer veroorloven te blijven wachten op de security-specialist die een code-review of een pentest tegen hackers komt uitvoeren. Laten we er vooral voor zorgen dat iedereen dit als een cruciaal onderdeel gaat zien van de eigen taak. En laten we dat vooral goed faciliteren.”

Gepassioneerd bezig

“Bij VGZ gaat dit zeker gebeuren”, voorspelt Meijer. “De nulmeting heeft aangetoond dat het mogelijk is om security door de processen heen te verankeren. Wij helpen VGZ nu om die integratie ook daadwerkelijk tot stand te brengen.” En Meijer voert gesprekken met andere dienstverleners over dit onderdeel binnen Secure by design: “Ik krijg dezelfde vraag uit de zorg en de bankensector. Iedereen vindt het vreemd dat zo weinig IT-bedrijven hier gepassioneerd over zijn. Ordina loopt hierin duidelijk voorop.”

“Veiligheid en privacy moeten door iedereen gedeelde verantwoordelijkheden worden.”
– Vincent Meijer,
eigenaar businesspropositie Security & Privacy, Ordina

RISICO'S

RISICOMANAGEMENT

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

Het risicomanagement van Ordina onderkent strategische, financiële, operationele en compliancerisico's. Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van onze businessplanning en reviewcyclus. Als onderdeel van de businessplanning wordt er een bottom-up risicoassessment opgesteld vanuit Nederland en België/Luxemburg. Het management doet daarnaast ook een top-down risicoassessment. Alle relevante risico's worden beoordeeld op kans en impact volgens een vast stramien en op basis daarvan gewogen. De bevindingen nemen we in de 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:

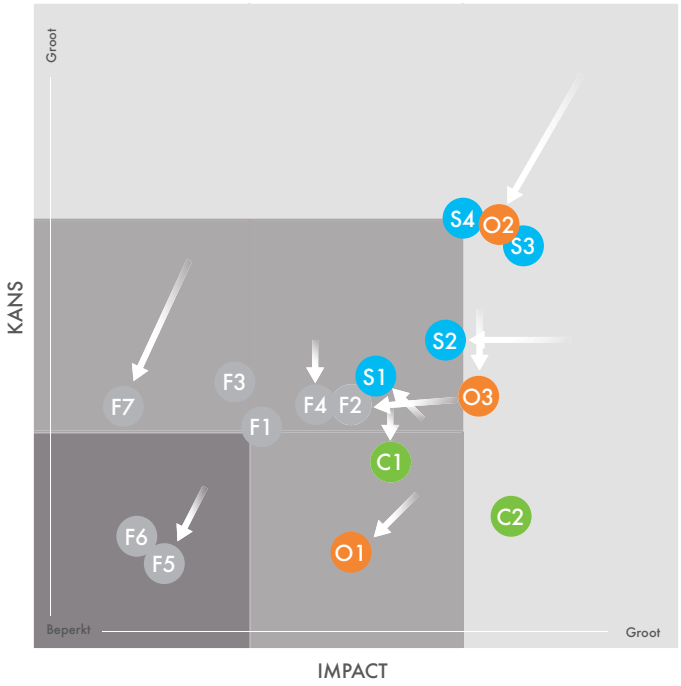
- onze continuïteit komt in het geding
- onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit komt in het geding
- er is een materiële impact op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid

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 91 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.

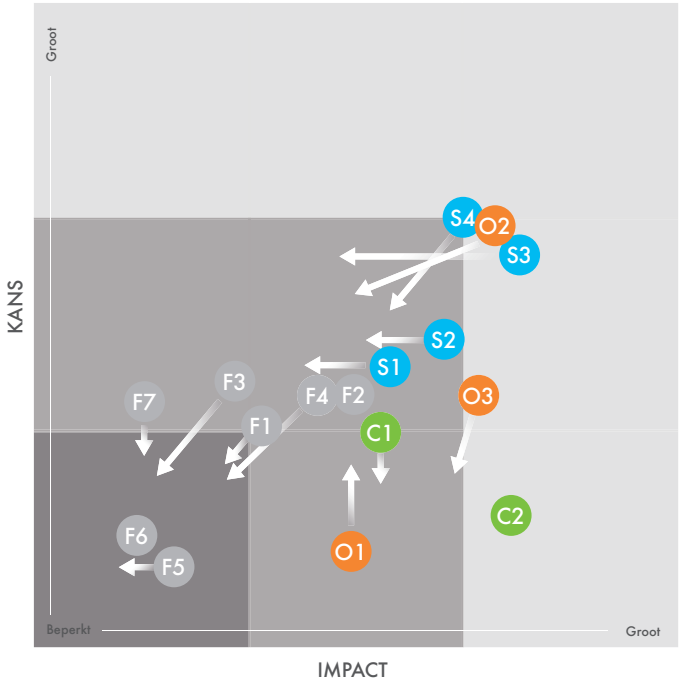
RISICO'S

BEWEGING



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

AMBITIE



- Het bolletje geeft de actuele positie aan
- De pijl geeft de ambitie 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 onderhandse projecten
- F6 Buitenlandse vestingen
- F7 Waardering belastinglatentie

OPERATIONEEL

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

COMPLIANCE

- C1 Niet voloen 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.

S1 Conjunctuurgevoeligheid

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 hoge marktvraag naar IT-dienstverlening is de impact van het optreden van dit risico verlaagd, de kans is verhoogd doordat de macro-economische vooruitzichten een negatiever beeld geven. De eerste tekenen van een afname van de vraag dienen zich aan in sommige vakgebieden.
Maatregel: wij streven naar meer toegevoegde waarde in onze dienstverlening door onze focus op de vijf businessproposities 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 omzetspreiding over de verschillende markten (financiële dienstverlening, overheid, 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.

S2 Relatieve schaal Ordina

Bij (potentiële) klanten is de omvang van Ordina soms een reden tot zorg of twijfel in relatie tot de omvang van de klant of het contract. Aan de andere kant kan er snel sprake zijn van afhankelijkheid van een specifieke klant als de omzet bij die klant toeneemt.
Ontwikkeling: de concentratie van onze omzet bij enkele grote klanten is afgenomen, hierdoor is de impact 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 langetermijncontracten.
Ambitie: we streven ernaar om de impact van 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.

S3 Gevolgen van terreurdreiging of -daden

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.

S4 Opkomst kleine, gespecialiseerde bedrijven

We zien in toenemende mate kleine, gespecialiseerde bedrijven opkomen, zowel als concurrent van onze dienstverlening als op de arbeidsmarkt. Reden hiervoor is de teruglopende vraag naar allesomvattende projecten en klanten die vragen om gerichte deeloplossingen. Daarnaast doen deze bedrijven er veel aan om voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever te zijn.
Ontwikkeling: dit risico is ongewijzigd.
Maatregel: we werken aan aanscherping van onze marktpositionering, die klanten en (potentiële) medewerkers een duidelijk beeld geeft waar wij voor staan en waarom wij een aantrekkelijke omgeving kunnen bieden aan bestaande en toekomstige medewerkers.

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.

F1 Liquiditeitsrisico

De kritische houding van financiers beperkt de beschikbare financieringsmogelijkheden op de markt.
Ontwikkeling: dit risico is ongewijzigd.
Maatregel: door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kostenstructuur streven we naar 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 en impact naar 'laag'.

F2 Druk op consultancytarieven

De tarieven voor professional services kunnen steeds verder onder druk komen te staan door zzp'ers en brokers.
Ontwikkeling: door de hoge vraag naar en schaarste van IT'ers is de impact van dit risico afgenomen.
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: wij vinden dit niveau acceptabel omdat de tarieven een substantieel onderdeel van ons verdienmodel zijn en zowel risico's als kansen met zich meebrengen.

F3 Kredietrisico

Door de marktomstandigheden kunnen er bij klanten, leveranciers of kwetsbare groepen liquiditeits-, solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.
Ontwikkeling: dit risico is ongewijzigd.
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 is.

F4 Afwaardering goodwill

Marktomstandigheden en toekomstverwachtingen maken afwaardering van de goodwill van acquisities mogelijk noodzakelijk.
Ontwikkeling: door de verbetering van het rendement in 2018 is de kans op dit risico verlaagd ten opzichte van vorig jaar.
Maatregel: we zetten in op groei in al onze markten voor verbeterd rendement en daarnaast worden de kosten strak bewaakt. Zie voor meer informatie toelichting 8.6 van de jaarrekening op pagina 160.
Ambitie: we streven ernaar om zowel de kans op als de impact van dit risico verder te verlagen naar 'laag'.

F5 Waardering onderhanden projecten

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 contractactiva en contractverplichtingen.
Ontwikkeling: doordat de omvang van projecten kleiner wordt en er tevens steeds meer agile wordt gewerkt, is dit risico in kans en impact afgenomen.

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 risicovolste projecten bespreken we tijdens de periodieke reviews.
Ambitie: ons doel is om de potentiële impact van dit risico verder te verlagen.

F6 Buitenlandse vestigingen

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: dit risico is ongewijzigd.
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 binnen België/Luxemburg vindt centraal plaats.
Ambitie: dit risico zit op ons ambitieniveau.

F7 Waardering belastinglatentie

Ultimo 2018 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 42,3 miljoen. In het kader van compensabele verliezen is een latente belastingvordering opgenomen van EUR 9,0 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: in 2018 heeft een afwaardering van de belastinglatentie plaatsgevonden van EUR 2,2 miljoen als gevolg van de wetswijziging die het toekomstige VPB-percentage heeft verlaagd. Daarnaast is in Nederland in 2018 het rendement verbeterd. Door deze ontwikkelingen is de kans op en de impact van dit risico gedaald.
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 11 van de jaarrekening op pagina 166.
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.

O1 Toenemend risicoprofiel klantprojecten

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: doordat binnen projecten de mate van resultaatverplichting door agile principes afneemt en de omvang van projecten kleiner wordt, is dit risico in kans en impact afgenomen.
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 beheersen en in het middengebied van de schaal te houden. Dat gebied achten we acceptabel, omdat we onze projectenportefeuille als waardevol onderdeel van ons verdienmodel in stand willen houden. Omdat we een uitbreiding van onze projectenportefeuille nastreven zouden we een verhoging van de kans op dit risico acceptabel vinden.

O2 Schaarste op de arbeidsmarkt

Er is een tekort aan goed opgeleide IT'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 de huidige economische omstandigheden.

Ontwikkeling: de kans op en impact van dit risico zijn licht afgenomen gedurende het afgelopen jaar.
Maatregelen: we werken aan aanscherping van onze marktpositionering door onze focus op de vijf business-proposities. Hierdoor wordt het voor huidige en 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 medewerkersbetrokkenheid. 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'.

O3 Datasecurity en -wetgeving

In het huidige digitale tijdperk is het veiligstellen van data essentieel. Door cybercrime of het falen van IT-systemen kan vertrouwelijke informatie in verkeerde handen terechtkomen.
Ontwikkelingen: door het programma ter introductie van de AVG en de aandacht voor dit onderwerp, is de kans afgenomen.
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 compliance risico's worden hieronder besproken:

C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving

Ordina moet voldoen aan wet- en regelgeving in zijn bedrijfsvoering, onder meer op het gebied van arbeidsomstandigheden en mensenrechten. Daarnaast moet Ordina uiteraard voldoen aan wet- en regelgeving rondom verslaglegging en de beursnotering. Ook geldt de Aanbestedingswet en het mededingingsrecht ter voorkoming van onder andere corruptie en omkoping en de Algemene verordening gegevensbescherming.
Ontwikkeling: door onze maatregelen en de groeiende awareness op het gebied van security, privacy en integriteit 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, bijvoorbeeld rondom integriteit.
Ambitie: ons doel is om de kans op dit risico verder te verlagen tot 'laag'. Op de impact achten wij onze invloed beperkt.

C2 Risico op reputatieschade

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 Governance op pagina 98 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.

> **"Ik ben trots op de manier waarop we continu samen innoveren."**
> ***– Bart Dessent,***
> **corporate information manager, Ewals Cargo Care**

Intelligente datagedreven organisaties

COST OPTIMAL ROUTING VOOR EWALS CARGO CARE

Ordina ontwikkelde planningssysteem voor logistieke dienstverlener

Ordina ontwikkelde voor Ewals Cargo Care een systeem voor Cost Optimal Routing. Daarmee kan Ewals op Europese schaal efficiëntere en qua kosten de meest optimale routes bepalen. Het is een mooi voorbeeld van Ordina's businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties.

Multimodaal transport

Ewals Cargo Care is een grote Europese logistieke dienstverlener met het hoofdkantoor in Nederland en vestigingen in achttien landen. Het bedrijf richt zich vooral op multimodaal transport en vrachtbeheer voor klanten in de automotive en retailindustrie.

Partnership

Het partnership met Ordina begon tien jaar geleden met het verzoek om de planning centraal te visualiseren. Kris Van Marcke is daar vanaf het begin bij geweest. Hij is bij Ordina België verantwoordelijk voor Supply Chain Optimization. Van Marcke: "Het begon bij Ewals met de visualisering en mogelijkheid tot centrale planning. Daarna is de focus steeds meer op het optimaliseren van de planning komen te liggen. Wij streven namelijk naar een hechte end-to-end partnerrelatie. Dat betekent dat wij ons niet beperken tot leveren en onderhouden van de software. We verkennen samen met de klant alle strategische opties en kijken hoe we die kunnen vertalen in optimale systeemondersteuning. Dat betekent dat je continu aan het nadenken bent over wat nog beter kan en hoe we via slimmere automatisering grotere toegevoegde waarde kunnen realiseren. In 2017 waren we klaar voor deze stroomversnelling, die we in 2018 hebben gerealiseerd."

Slimmer plannen

Met behulp van Quintiq-technologie heeft Ordina Cost Optimal Routing ontwikkeld. Dit planningssysteem stelt Ewals Cargo Care in staat om met een intelligent algoritme snel en efficiënt uit te rekenen wat voor de klant de optimale multimodale route is.

Met deze centrale planningsoplossing kan het bedrijf het vervoer voor zijn klanten niet alleen veel efficiënter plannen, maar ook nogal wat kosten besparen. Van Marcke: "Er zijn bij Ewals honderden medewerkers direct en indirect betrokken bij de planning. Die mensen

INDUSTRIE

hebben natuurlijk hun gewoontes. Maar soms is een route die niet voor de hand ligt toch slimmer, bijvoorbeeld als je langs die route de trailer beter met een andere vracht kunt combineren of een ferry kunt vermijden die bijna vol is. Cost Optimal Routing wijst hun nu die slimmere weg."

"De planners zijn er enthousiast over," aldus Van Marcke. En Bart Dessent, corporate information manager van Ewals Cargo Care, is blij met de samenwerking met Ordina: "Ik ben trots op de manier waarop we continu samen innoveren. Met deze planningsapplicatie hebben we een mooie basis voor de toekomst gelegd."

"Soms is een route die niet voor de hand ligt toch slimmer, bijvoorbeeld als je langs die route de trailer beter met een andere vracht kunt combineren."
– Kris van Marcke,
manager Supply Chain Optimization, Ordina België

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

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.

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.

Risico's op het gebied van zakelijke integriteit (waaronder anti-corruptie en omkoping) en persoonlijke 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. 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.

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 tweejaarlijks een risicoassessment plaats die ten aanzien van een aantal relevante onderwerpen, waaronder anticorruptie en omkoping, inzicht geeft of er extra beheersingsmaatregelen nodig zijn.

In het kader van ons integriteitsbeleid hebben we ook in 2018 voor nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag een miniworkshop georganiseerd, waarin zij van de Compliance Officer horen hoe Ordina met integriteit omgaat.

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;
- er is interdisciplinair overleg tussen de Compliance Officer, de directeur Assurance, de Privacy Officer en de Corporate Security Officer;
- er is overleg over de compliance functie 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.

In 2018 zijn in het kader van de meldregeling Gedragscode twee meldingen ontvangen. Ordina neemt de onderwerpen van eventuele meldingen mee in de jaarlijkse actualisering van de gedragscode, interne trainingen en de bijbehorende richtlijnen.

Ordina vindt het ook van belang om stabiele en eerlijke relaties met zijn zakenpartners te onderhouden. In dat kader verwacht Ordina van zijn zakenpartners dat zij integer en eerlijk te werk gaan en zich houden aan wet- en regelgeving. Om dit te borgen heeft Ordina een leverancierscode opgesteld waaraan leveranciers zich dienen te houden en de verplichting tot naleving is onderdeel van Ordina's contracten en inkoopvoorwaarden. De hiervoor genoemde leverancierscode omvat onderwerpen als mensenrechten en antiomkoping en is te vinden op de website van Ordina.

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 trading updates van Ordina zijn openbaar en worden gepubliceerd op onze website. We leggen hierin getrouw, zorgvuldig, tijdig en transparant verantwoording af over onze prestaties. Onze (half) 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.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ordina is zich bewust van zijn maatschappelijke rol. Samen duurzaam innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen 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 2018 staan (pagina 72).

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 zijn 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 zijn 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 zijn benadering van belastingen en zijn 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.

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 auditcommissie 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.

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 één 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 business-doelstellingen 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 Business Management 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 MVO (ISO 26000) en informatiebeveiliging (ISO 27001) uit internationale normen en wet- en regelgeving zijn vormgegeven. Hiervoor wordt Ordina extern beoordeeld door een onafhankelijke certificerende instelling.

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

Het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag ook in 2018 op schema. Daarnaast voldeed Ordina ook in 2018 aan de eisen voor een certificaat op niveau 5 op de CO_2-Prestatieladder en behaalden we niveau 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 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 is naast de uitvoering van reguliere werkzaamheden door de verantwoordelijke functionarissen ook de implementatie van de nieuwe Europese privacywetgeving (de Algemene Verordening Gegevensbescherming, AVG) uitgevoerd, mede onder aansturing van onze interne functionaris Gegevensbescherming (Privacy Officer).

Beheersing van opdrachten

Verwerving

We streven naar 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 Business Management houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS.

Uitvoering

Ordina heeft voor het uitvoeren van projecten zowel een aanpak geïnspireerd op Prince2 als een agile aanpak beschikbaar. Voor beheer opdrachten is een uitgebreide aanpak beschikbaar voorzien van een ISAE 3402-verklaring.

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 bedrijfsonderdelen. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van de interne auditfunctie.

Interne beheersing

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 van de Raad van Commissarissen. Doelstelling van deze activiteiten is om aan de hand van de uitkomsten tot continue professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan 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 als 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 verslaglegging borgen. Dit om ervoor te zorgen dat we handelen in overeenstemming met de wet- en regelgeving die op onze organisatie van toepassing is. De opzet van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen voor onze strategische, operationele, compliance- en financiële (verslaggevings)risico's heeft hoge prioriteit binnen Ordina. Gezien de externe en interne ontwikkelingen blijven we deze systemen continu verfijnen en verbeteren.

Deze systemen kunnen nooit absolute zekerheid geven; ook bij Ordina bestaat de kans dat zich onjuistheden van materieel belang voordoen. Op de website van Ordina staat meer informatie over onze corporate governance.

Bestuursverklaring

In het bestuursverslag zijn de bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen beschreven. De Raad van Bestuur is van mening dat deze beschrijving in voldoende mate inzicht geeft in de opzet en werking ervan, inclusief eventuele tekortkomingen.

In het verslagjaar is de (effectiviteit van de) opzet en de werking van de bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan, inclusief Ordina's risicoprofiel, zijn besproken met de auditcommissie en de voltallige 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 en dat ze een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Naar de huidige stand van zaken verwacht de Raad van Bestuur dat de continuïteit van Ordina N.V. voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is. In lijn met die verwachting 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 103 tot en met pagina 104 van dit jaarverslag. De materiële risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de bedrijfsvoering en de continuïteit daarvan voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag worden toegelicht in het hoofdstuk Risico's op pagina 89 tot en met pagina 95 van dit jaarverslag.

Op grond van bovenstaande wordt voldaan aan best practice bepalingen 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 2018 onder toepassing van IFRS EU, als vermeld op pagina 119 tot en met 205 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 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 van Ordina N.V. en de met hem verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in zijn jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 13 februari 2019

Raad van Bestuur Ordina N.V.
Jo Maes, CEO
Annemieke den Otter, CFO

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

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 Hall (1960, Nederland) is per 1 januari 2019 benoemd als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Ordina voor een periode eindigend in 2022. De heer Van Hall is vicevoorzitter van de Raad van Advies van het CBS en senior advisor bij de Boston Consulting Group. Eerder was hij vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van ABN AMRO, Chief Innovation & Technology Officer en was hij lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO.

Pamela Boumeester (1958, Nederland) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en sinds mei 2012 vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen. Zij is daarnaast voorzitter van het bestuur van de Stichting Royal Haskoning DHV en lid van de Raad van Commissarissen van de Jaarbeurs en Heijmans. Verder is mevrouw Boumeester voorzitter van de Raad van Advies bij H&S Food Logistics. Daarnaast is ze raad in de Ondernemingskamer, Gerechtshof Amsterdam en als executive coach verbonden aan QUIST. Mevrouw Boumeester werd herbenoemd als commissaris op 2 mei 2017 voor een periode van twee jaar.

VERSLAG RVC

Dirk Anbeek (1963, Nederland) is sinds mei 2012 lid van de Raad van Commissarissen bij Ordina. Hij is tevens Chief Executive Officer van Wereldhave en lid van de Raad van Commissarissen van Detail-result Groep N.V. De heer Anbeek werd benoemd op 9 mei 2012 en herbenoemd als commissaris op 26 april 2016 voor een periode van vier jaar.

Caroline Princen (1966, Nederland) is sinds april 2018 lid van de Raad van Commissarissen van Ordina. Van april 2018 tot en met december 2018 was zij voorzitter. Zij is tevens CEO van de Nuts Groep. Daarnaast is zij voorzitter van de Raad van Toezicht van het UMC Utrecht en lid van de Raad van toezicht van het Filminstituut EYE. Eerder was zij lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO en lid van de Raad van Commissarissen van Royal Flora Holland. In 2022 loopt de eerste benoemingstermijn van mevrouw Princen af.

Jan Niessen (1963, Nederland) is in november 2015 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen bij Ordina. Hij is Managing Director bij Mont Cervin Sàrl sinds 2009. Tevens is hij lid van de Raad van Commissarissen van Amsterdam Commodities N.V. In 2019 loopt de eerste benoemingstermijn van de heer Niessen af.

Het reglement van de Raad van Commissarissen is opgenomen op de website van Ordina.

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 zevenmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Bij een aantal van deze vergaderingen waren ook leden van het Executive Committee aanwezig. Ten aanzien van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies golden in 2018 de volgende (afgeronde) aanwezigheidspercentages:

Johan van der Werf*	80%
Pamela Boumeester	90%
Dirk Anbeek	91%
Aloys Kregting	73%
Jan Niessen	100%
Caroline Princen	100%

* De heer Van der Werf was tot 26 april 2018 commissaris bij Ordina

Commissarissen die niet aanwezig waren bij de respectievelijke vergaderingen 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, cultuur en integriteit (waaronder de werking en naleving van de Gedragscode, 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. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog eenmaal vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tussen de vergaderingen door heeft frequent overleg plaatsgevonden tussen de leden van de Raad van Commissarissen. Tijdens voornoemde beraadslagingen zijn onder andere de wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen besproken. Ook hebben de Raad van Commissarissen en de auditcommissie 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 uitgebreid geïnformeerd over de (uitvoering van de) huidige Go-to-market-strategie met vijf heldere businessproposities (High performance teams, Intelligente datagedreven organisaties, Digitale acceleratie, Business platforms en Security & privacy), alsmede hiermee samenhangende kansen en risico's. De Raad van Commissarissen heeft verder met de Raad van Bestuur gesproken over de uitvoering van de managementagenda, waaronder de doorgevoerde operationele verbeteringen.

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, evenals het reglement van de Raad van Commissarissen, beschikbaar is op de website van de vennootschap onder de rubriek Organisatiestructuur.

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op de Raad van Bestuur over, onder meer, de (effectiviteit van de) opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslaggeggingsproces 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 2018 bestond de auditcommissie uit Dirk Anbeek (voorzitter), Aloys Kregting en Jan Niessen.
De auditcommissie heeft in het verslagjaar viermaal regulier vergaderd. Conform het reglement werden alle reguliere vergaderingen bijgewoond door de CFO, de directeur Finance & Control en de General Counsel & Compliance Officer. Tijdens de vergaderingen van de auditcommissie zijn ook andere leden van het finance team uitgenodigd en aanwezig geweest en hebben vanuit hun expertise verslag uitgebracht over een relevant onderwerp, zoals het Risk & Control Framework en de toepassing van Robotic Process Automation in de operationele finance processen. 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 controlesystemen. 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 2018 bestond de commissie uit Pamela Boumeester (voorzitter), Jan Niessen en Caroline Princen.

De RNH-commissie heeft in het verslagjaar driemaal vergaderd. Vergaderingen werden bijgewoond door de CEO en de CFO. 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, management development, de herziening van het functiehuis en de invulling van senior managementposities en succession planning. Ook heeft de RNH-commissie aandacht besteed aan de wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen voorbereid.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

Salarisontwikkeling

In 2018 is het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de leden van de Raad van Bestuur ongewijzigd gebleven. Het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de CEO en de CFO bedraagt op voljaarsbasis (bruto) EUR 387.551, respectievelijk EUR 271.329 inclusief vakantiegeld.

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.

Een aantal doelstellingen voor 2018 is ruim gerealiseerd, en een aantal doelstellingen is niet gerealiseerd. In het verslagjaar is de omzet gestegen en een nettowinst behaald. Ook is de doelstelling op het gebied van een verder verbeterde netto cashpositie behaald.

De ontwikkeling van de EBITDA bleef echter achter op de geformuleerde ambitie. Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen is geconcludeerd dat de klanttevredenheid ten opzichte van 2017 is verbeterd conform de gestelde ambitie, evenals de medewerkersbetrokkenheid. Op het gebied van duurzaamheid is het duurzaamheidsbeleid in 2018 verder aangescherpt. Hieraan zijn concrete doelstellingen verbonden, welke nagenoeg allemaal zijn behaald. Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Jo Maes (CEO) een kortetermijn variabele beloning van EUR 208.237 en aan Annemieke den Otter (CFO) een kortetermijn variabele beloning van EUR 145.766 toe te kennen. Deze kortetermijn variabele beloning is voor beide bestuurders gelijk aan een uitkeringspercentage van 108% van de on target kortetermijn variabele beloning.

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 2016 tot en met december 2018, een regeling met een

looptijd van januari 2017 tot en met december 2019 en een regeling met een looptijd van januari 2018 tot en met december 2020.

In het kader van de regeling van januari 2016 tot en met december 2018 is vastgesteld dat de ontwikkeling van de omzet in lijn lag met de geformuleerde ambitie. De doelstellingen op het gebied van de EBITDA-marge en nettowinst zijn niet gehaald. Op het gebied van de niet-financiële doelstellingen, waaronder imago en klanttevredenheid, zijn goede resultaten behaald in lijn met de gestelde doelstellingen.

Op basis van het voorgaande zijn aan Jo Maes 30.701 en aan Annemieke den Otter 24.731 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van 50,3% van de on target lange-termijnbeloning 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 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. Ten aanzien van de regeling met een looptijd van januari 2018 tot en met december 2020 zijn aan Jo Maes 123.686 en aan Annemieke den Otter 86.580 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2021.

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. 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 bepaling 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 bepaling 2.1.8. Met deze samenstelling voldoet Ordina aan best practice bepalingen 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, zoals medewerkers en leveranciers. Zowel in de samenstelling van interne teams als in de samenwerking met externe partners (leveranciers) wordt het hebben van een inclusieve cultuur en het streven naar diversiteit tot uitgangspunt genomen. 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. Rekening houdend met de relatief beperkte omvang van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en het Executive Committee, is het echter niet opportuun om minimumpercentages te hanteren terzake de verschillende onderdelen van diversiteit. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van voor haar relevante

vacatures mede baseren op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit en zal zich daarbij tevens inspannen om aan het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot het geslacht te voldoen.

Op 26 april 2018 heeft de Algemene Vergadering Caroline Princen benoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. Zij is Johan van der Werf opgevolgd, die per het einde van genoemde Algemene Vergadering is afgetreden als voorzitter. Wegens haar benoeming tot CEO van de Nuts Groep heeft Caroline Princen haar functie als voorzitter per 1 januari 2019 neergelegd en is zij lid van de Raad van Commissarissen. Gelet op het voorgaande is op 30 oktober 2018 een Buitengewone Algemene Vergadering gehouden, waarbij Johan van Hall is voorgedragen en benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2019, voor een termijn die eindigt per het einde van de Algemene Vergadering die gehouden wordt in 2022.
Tijdens de Algemene Vergadering van 26 april 2018 is tevens kenbaar gemaakt dat, per het einde van de Algemene Vergadering 2019 en overeenkomstig het rooster van aftreden, Pamela Boumeester, Jan Niessen en Aloys Kregting zullen aftreden als commissaris. Bij een eventueel aan de orde zijnde herbenoeming wordt het rooster van aftreden en best practice bepaling 2.2..2 van de Nederlandse Corporate Governance Code in acht genomen. Voor de positie van Pamela Boumeester geldt een versterkt aanbevelingsrecht van de ondernemingsraad. Aloys Kregting is inmiddels afgetreden als lid van de Raad van Commissarissen in verband met zijn benoeming tot commissaris bij De Volksbank.

Beloning Raad van Commissarissen

Mede in het licht van de implementatie van de nieuwe Corporate Governance Code, heeft de Raad van Commissarissen zijn beloningsbeleid geëvalueerd. Geconstateerd is dat door de uitbreiding van taken, de opdracht van commissarissen in complexiteit is toegenomen, waardoor de beloning niet langer in voldoende mate de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie zoals die op dit moment gelden reflecteert.

De Raad van Commissarissen heeft aan de Algemene Vergadering van 26 april 2018 voorgesteld om de beloning per 1 januari 2018 te wijzigen en de Algemene Vergadering heeft hiermee ingestemd.

De vaste vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2018 bedroeg EUR 40.000. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2018 EUR 60.000. Naast bovengenoemde vergoeding ontvingen de voorzitters en leden van de auditcommissie en RNH-commissie een jaarlijkse vergoeding van EUR 7.500 respectievelijk EUR 5.000. De vaste onkostenvergoeding en de jaarlijkse indexatie zijn afgeschaft. Meer informatie is opgenomen in toelichting 32.2.5 op pagina 195.

Functioneren van de Raad

De Raad van Commissarissen heeft het functioneren van de Raad, alsmede van de beide commissies en elk van de leden individueel, geëvalueerd. De evaluatie heeft plaatsgevonden onder begeleiding van een externe partij. Onderdeel van genoemde evaluatie was onder meer een bespreking met alle leden van de Raad van Commissarissen. Ook zijn evaluatiegesprekken met de (individuele leden van de) Raad van Bestuur en de secretaris gevoerd.

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

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de Raad van Commissarissen goed functioneert en dat de samenwerking als collectief, tussen de individuele leden en met de Raad van Bestuur goed is.

Ten aanzien van door de Raad van Commissarissen gevolgde trainingen en opleidingen, heeft de Raad van Commissarissen zich, als onderdeel van de uitgebreide strategiebesprekingen, nader laten informeren over nieuwe trends als digitalisering. Ook heeft de Raad van Commissarissen deelgenomen aan een corporate governance-gerelateerde workshop. Nieuwe leden van de Raad van Commissarissen volgden daarnaast een uitgebreid onboardingsprogramma. Er is geen aanvullende trainings- of opleidingsbehoefte geformuleerd. De Raad heeft verder in het kader van de zelfevaluatie vastgesteld dat de kennisbehoefte over de bedrijfsvoering van de onderneming en de verantwoordelijkheden van een commissaris in voldoende mate worden ingevuld, mede gelet op de reguliere en informele contacten van de commissarissen in het dagelijks verkeer en met de onderneming.

Ten aanzien van de evaluatie van de (individuele leden van de) Raad van Bestuur is geconstateerd dat de Raad van Bestuur goed functioneert en dat de samenwerking als collectief tussen de individuele leden en met de Raad van Commissarissen goed is. Er zijn geen specifieke aandachtspunten geconstateerd.

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.

Aan de hand van de Nederlandse 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 best practice bepaling 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

In 2018 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur het dividendbeleid van Ordina geëvalueerd. Bij deze evaluatie zijn de belangen van alle stakeholders geïnventariseerd. Op basis van voornoemde evaluatie is besloten een verruiming van het huidige beleid voor te stellen aan de Algemene Vergadering van 26 april 2018 en de Algemene Vergadering heeft hiermee ingestemd. Het huidige dividendbeleid is dat, afhankelijk van de beoordeelde omvang van de (bestaande dan wel te verwachten) cashpositie, tussen de 40%-60% van de nettowinst over een verslagjaar in contanten uitgekeerd wordt, waarbij als uitgangspunt geldt dat een gezonde balansverhouding voor de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft en waarbij tevens de volgende voorwaarden gelden: i) een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar; ii) een historische net debt/EBITDA ratio van Q3 en Q4 kleiner dan 1,25; en iii) een toekomstige net debt/EBITDA ratio van Q1 en Q2 kleiner dan 1,25 (na uitbetaling dividend).

Jaarrekening en decharge

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 208 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 2018 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

Wij bedanken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor hun resultaten, toewijding, betrokkenheid en inzet. Ook bedanken we onze klanten en leveranciers voor het vertrouwen om samen aan IT-oplossingen te werken die mensen echt verder helpen.

Nieuwegein, 13 februari 2019

Raad van Commissarissen Ordina N.V.
Johan van Hall, voorzitter
Pamela Boumeester, vicevoorzitter
Dirk Anbeek
Jan Niessen
Caroline Princen

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 best practice bepaling 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

STATUTAIRE BEPALINGEN

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 is een nettowinst gerealiseerd van EUR 6,9 miljoen. De nettowinst per aandeel (WPA) bedraagt EUR 0,07. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend van 5 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2018. De resterende nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2018 gemachtigd tot het verkrijgen – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande op 26 april 2018. 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 26 april 2018 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 overnamerichtlijn

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 18 van de jaarrekening op pagina 177. 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 2018

INHOUDSOPGAVE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS 121

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING 123

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT 124

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN 125

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN 127

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 129

1. Algemene informatie 129
2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 129
3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen 145
4. Financieel-risicomanagement 146
5. Belangrijke schattingen en aannames 149
6. Omzet uit contracten met klanten 150
7. Gesegmenteerde informatie 152
8. Immateriële vaste activa 158
9. Materiële vaste activa 163
10. Geassocieerde deelnemingen 165
11. Latente belastingvorderingen 166
12. Transitiekosten 168
13. Financiële instrumenten per categorie 169
14. Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa 170
15. Liquide middelen 173
16. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal 173
17. Reserves 175
18. Bancaire schulden 177
19. Personeelsgerelateerde voorzieningen 179
20. Overige voorzieningen – langlopend 183
21. Overige voorzieningen – kortlopend 184
22. Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen 185
23. Personeelskosten 185
24. Overige bedrijfskosten 186
25. Financieringsbaten en -lasten 187
26. Winstbelastingen 187
27. Resultaten per aandeel 189
28. Dividend per aandeel 189
29. Preferente aandelen 190
30. Niet uit de balans blijkende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen en rechten 190
31. Acquisities en desinvesteringen 192
32. Verbonden partijen 192
33. Gebeurtenissen na balansdatum 196

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS 197

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING 199

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING 200

34. Algemeen 200
35. Financiële vaste activa 201
36. Latente belastingvorderingen 202
37. Eigen vermogen 203

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER
(VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	8	131.796	130.370
Materiële vaste activa	9	4.959	4.871
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	10	371	364
Latente belastingvorderingen	11	18.253	15.177
Totaal vaste activa		**155.379**	**150.782**
Vlottende activa			
Transitiekosten	12	123	8
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	14	63.604	64.100
Liquide middelen	15	10.889	18.488
Totaal vlottende activa		**74.616**	**82.596**
Totaal activa		**229.995**	**233.378**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING) (VERVOLG)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	16	9.326	9.326
Agioreserve	17	136.219	136.219
Ingehouden winsten	17	-936	612
Resultaat boekjaar	17	3.108	6.873
Totaal eigen vermogen		**147.717**	**153.030**
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Personeelsgerelateerde voorzieningen	19	880	875
Overige voorzieningen	20	0	0
Totaal langlopende verplichtingen		**880**	**875**
Kortlopende verplichtingen			
Bancaire schulden	18	0	0
Overige voorzieningen	21	839	365
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	22	76.325	74.454
Acute winstbelastingverplichtingen		4.234	4.654
Totaal kortlopende verplichtingen		**81.398**	**79.473**
Totaal verplichtingen		**82.278**	**80.348**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**229.995**	**233.378**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Omzet uit contracten met klanten	6	**342.021**	**358.522**
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		5.139	5.262
Uitbestede werkzaamheden		88.987	96.508
Personeelskosten	23	220.002	219.731
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	4.775	1.648
Afschrijvingen op materiële vaste activa	9	2.831	2.473
Overige bedrijfskosten	24	13.363	18.360
Totaal bedrijfslasten		**335.097**	**343.982**
Bedrijfsresultaat		**6.924**	**14.540**
Financieringsbaten		0	0
Financieringslasten		-443	-236
Netto-financieringslasten	25	**-443**	**-236**
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	-26	-7
Resultaat voor winstbelastingen		**6.455**	**14.297**
Winstbelastingen	26	-3.347	-7.424
Nettoresultaat over het boekjaar		**3.108**	**6.873**
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		3.108	6.873
Nettoresultaat over het boekjaar		**3.108**	**6.873**

(In euro's)	Toelichting	2017	2018
Nettoresultaat per aandeel	27	**0,03**	**0,07**
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	27	**0,03**	**0,07**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Nettoresultaat over het boekjaar	17	3.108	**6.873**
Mutaties die in volgende perioden niet worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	17/19	-16	-5
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	11/17	4	1
Netto-niet-gerealiseerde resultaten		**-12**	**-4**
Totaalresultaat over het boekjaar		**3.096**	**6.869**
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		3.096	6.869
Totaalresultaat over het boekjaar		**3.096**	**6.869**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2016		**9.326**	**136.219**	**-3.179**	**5.038**	**147.404**
Aanpassing		0	0	-57	0	-57
Saldo per 1 januari 2017 (aangepast)		**9.326**	**136.219**	**-3.236**	**5.038**	**147.347**
Nettoresultaat over het boekjaar (aangepast)	17	0	0	0	3.108	3.108
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	11/17/19	0	0	-12	0	-12
Totaalresultaat over het boekjaar (aangepast)		**0**	**0**	**-12**	**3.108**	**3.096**
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	17/28	0	0	5.038	-5.038	0
Dividenduitkering	17/28	0	0	-1.865	0	-1.865
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	16/17	0	0	0	0	0
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	16/17	0	0	-503	0	-503
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	16/17	0	0	-597	0	-597
Personeelskosten ingevolge aandelen-gerelateerde beloningen	16/17/23/32	0	0	239	0	239
Totaal transacties met aandeelhouders		**0**	**0**	**2.312**	**-5.038**	**-2.726**
Saldo per 31 december 2017 (aangepast)		**9.326**	**136.219**	**-936**	**3.108**	**147.717**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2017		**9.326**	**136.219**	**-879**	**3.110**	**147.776**
Aanpassing		0	0	-57	-2	-59
Saldo per 1 januari 2018 (aangepast)		**9.326**	**136.219**	**-936**	**3.108**	**147.717**
Nettoresultaat over het boekjaar	17	0	0	0	6.873	6.873
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	11/17/19	0	0	-4	0	-4
Totaalresultaat over het boekjaar		**0**	**0**	**-4**	**6.873**	**6.869**
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	17/28	0	0	3.108	-3.108	0
Dividenduitkering	17/28	0	0	-1.865	0	-1.865
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	16/17	0	0	0	0	0
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	16/17	0	0	-52	0	-52
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	16/17	0	0	0	0	0
Personeelskosten ingevolge aandelen-gerelateerde beloningen	16/17/23/32	0	0	361	0	361
Totaal transacties met aandeelhouders		**0**	**0**	**1.552**	**-3.108**	**-1.556**
Saldo per 31 december 2018		**9.326**	**136.219**	**612**	**6.873**	**153.030**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		**3.108**	**6.873**
Aanpassingen voor			
Financieringsbaten en -lasten	25	443	236
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	26	7
Belastingen	26	3.347	7.424
		3.816	**7.667**
Bedrijfsresultaat		**6.924**	**14.540**
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen immateriële vaste activa	8	4.775	1.648
Afschrijvingen materiële vaste activa	9	2.831	2.473
Aandelengerelateerde beloningen	16/17/23/32	239	361
		7.845	**4.482**
Operationele kasstroom voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		**14.769**	**19.022**
Mutaties in transitiekosten		462	115
Mutaties in vorderingen		5.211	-496
Mutaties in kortlopende verplichtingen en voorzieningen		3.402	-1.787
Mutaties in langlopende voorzieningen		-3.893	-9
		5.182	**-2.177**
Kasstroom uit operationele activiteiten		**19.951**	**16.845**
Betaalde rente		-203	-623
Betaalde winstbelasting	7	-5.157	-3.927
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		**14.591**	**12.295**

De toelichtingen 1 tot en met 33 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN (VERVOLG)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	8	-409	-186
Investeringen in materiële vaste activa	9	-3.048	-2.663
Desinvesteringen van immateriële vaste activa	8	0	0
Desinvesteringen van materiële vaste activa	9	29	70
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**-3.428**	**-2.779**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname/aflossing onder revolverende faciliteit	18	0	0
Afwikkeling van aandelengerelateerde beloningen	16/17	-1.100	-52
Dividenduitkering aan aandeelhouders	17/28	-1.865	-1.865
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**-2.965**	**-1.917**
Nettokasstroom in het jaar		**8.198**	**7.599**

	2017 Aangepast	2018
Nettokasstroom in het jaar	8.198	7.599
Saldo liquide middelen begin boekjaar	2.691	10.889
Saldo liquide middelen eind boekjaar	**10.889**	**18.488**

De toelichtingen 1 tot en met 33 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 IT-dienstverlener in de Benelux. Wij richten ons op het realiseren van een digitale voorsprong bij klanten in de sectoren financiële dienstverlening, industrie, overheid en zorg. Dit doen wij door het bedenken, bouwen en beheren van technologische toepassingen. Ordina helpt haar klanten de uitdagingen en veranderingen in hun business voor te zijn.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2018 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 13 februari 2019. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 13 februari 2019 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 april 2019. De Raad van Commissarissen heeft op 13 februari 2019 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 waarderingen 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. Behoudens de onderstaande toelichting heeft de toepassing van overige nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2018 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ordina en de toelichting in de jaarrekening.

Alle gepubliceerde IFRS standaarden en interpretaties welke nog niet van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes welke aanvangen op 1 januari 2018 zijn niet vervroegd toegepast.

De groep past met ingang van 1 januari 2018 voor het eerst de standaarden IFRS 9 'Financiële instrumenten' en IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' toe. Deze toepassing vereist aanpassing van voorgaande verslagperiodes. Onderstaand worden de aard en omvang van de aanpassingen nader toegelicht.

IFRS 9 'Financiële instrumenten'

IFRS 9 vervangt IAS 39 'Financiële instrumenten: verantwoording en waardering'. De standaard geeft een toelichting op de classificatie en waardering, bijzondere waardevermindering en hedge accounting van financiële instrumenten.
De standaard is effectief per 1 januari 2018.

Ordina past de nieuwe standaard retrospectief toe met ingang van 1 januari 2018, waarbij de vergelijkende cijfers zijn aangepast voor periodes die aanvangen per 1 januari 2017.

De toepassing van IFRS 9 heeft geen materieel effect op de financiële positie en het vermogen van Ordina.

IFRS 9 vereist de verantwoording van een verwacht kredietverlies op handelsvorderingen en contractactiva gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze activa. Ordina hanteert de 'simplified approach' waarbij de voorziening wordt bepaald op basis van historische kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva gecorrigeerd voor economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen relevant voor de specifieke vorderingen.

De impact op de financiële positie en het vermogen per 1 januari 2017, respectievelijk 31 december 2017 luidt als volgt:

(In duizenden euro's)	1 januari 2017	31 december 2017
Activa		
Vaste activa		
Latente belastingvorderingen	19	20
Totaal vaste activa	**19**	**20**
Vlottende activa		
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	-76	-79
Totaal vlottende activa	**-76**	**-79**
Totaal activa	**-57**	**-59**

(In duizenden euro's)	1 januari 2017	31 december 2017
Eigen vermogen en verplichtingen		
Eigen vermogen		
Ingehouden winsten	-57	-57
Resultaat boekjaar	0	-2
Totaal eigen vermogen	**-57**	**-59**
Totaal verplichtingen	**0**	**0**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**-57**	**-59**

De impact van de toepassing van IFRS 9 op de winst- en verliesrekening over 2017 luidt als volgt:

	2017
Overige bedrijfskosten	3
Totaal bedrijfslasten	**3**
Bedrijfsresultaat	**-3**
Winstbelastingen	1
Nettoresultaat over het boekjaar	**-2**

De aansluiting van de voorziening op handelsvorderingen en contractactiva per 31 december 2017 onder IAS 39 en IFRS 9 luidt als volgt:

Voorziening handelsvorderingen en contractactiva	31 december 2017 IAS 39	aanpassing	31 december 2017 IFRS 9
Handelsdebiteuren	241	49	290
Nog te factureren omzet	0	24	24
Contractactiva	0	6	6
Totaal	**241**	**79**	**320**

De toepassing van IFRS 9 heeft geen materieel effect op het overzicht van het totaalresultaat, het overzicht van kasstromen, de resultaten per aandeel en de classificatie van financiële instrumenten per categorie.

IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

IFRS 15 vervangt IAS 18 'Opbrengstverantwoording' en IAS 11 'Bouwcontracten'. De standaard is effectief 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.

De standaard vereist een beoordeling van alle relevante factoren en omstandigheden ten aanzien van contracten met klanten bij het toepassen van elke individuele stap binnen het vijf-stappenplan. Aanvullend specificeert de standaard de verantwoording van kosten verbonden aan het verkrijgen van het contract en kosten direct verbonden aan het vervullen van de verplichtingen voortvloeiende uit het contract.

Ordina past bij de transitie naar IFRS 15 de 'full retrospective approach' toe.

De toepassing van IFRS 15 heeft geen impact op de balanspositie en het eigen vermogen ultimo 2016 en ultimo 2017.

De toepassing van IFRS 15 leidt niet tot een materiële wijziging in de wijze van omzetverantwoording voor de diensten die door Ordina worden verricht.
De impact van de nieuwe standaard beperkt zich tot de kwalificatie agent versus principaal. Onder toepassing van IFRS 15 wordt in een aantal situaties netto-omzet verantwoord, daar waar onder toepassing van de vorige standaard bruto-omzet werd verantwoord. De impact op de verantwoorde marge en het nettoresultaat is in zowel 2016 als 2017 nihil.

De impact van de toepassing van IFRS 15 op de winst- en verliesrekening over het jaar 2017 luidt als volgt:

	2017
Omzet uit contracten met klanten	-2.867
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten	-1.696
Uitbestede werkzaamheden	-1.171
Totaal bedrijfslasten	-2.867
Bedrijfsresultaat	**0**
Winstbelastingen	0
Nettoresultaat over het boekjaar	**0**

De toepassing van IFRS 15 heeft geen effect op het overzicht van het totaalresultaat, het overzicht van kasstromen en de resultaten per aandeel.

Agent versus principaal overwegingen

Het komt voor dat Ordina contracten sluit met klanten waarbij namens deze klanten hardware, licenties of specifieke diensten worden ingekocht bij derden. Onder deze contracten faciliteert Ordina de aankoop van de goederen of diensten, waarbij Ordina niet primair verantwoordelijk is voor de feitelijke levering. Ordina heeft ook geen voorraadrisico voor of tijdens de levering. Daarnaast heeft Ordina geen invloed op de prijs zoals deze wordt vastgesteld door de leverancier van de goederen of diensten. Ordina loopt kredietrisico op deze contracten, aangezien de verplichting tot betaling van de leverancier niet afhankelijk is van het wel of niet betalen door de klant aan Ordina.

Onder toepassing van de vorige standaard, voorafgaand aan de toepassing van IFRS 15, heeft Ordina, als gevolg van de bestaande kredietrisico's, vastgesteld dat sprake is van belangrijke risico's en beloningen verbonden aan de betreffende contracten, op grond waarvan verantwoording plaatsvond als principaal. Onder IFRS 15 stelt Ordina vast dat zij geen control heeft over de door externe partijen verleende diensten, als gevolg waarvan verantwoording plaatsvindt als agent. Omzet wordt verantwoord voor het bedrag van de marge waartoe Ordina op basis van de betreffende contracten is gerechtigd.

De wijziging heeft geen impact op de financiële positie en eigen vermogen van Ordina op 31 december 2017. De winst- en verliesrekening over 2017 is aangepast, waarbij de omzet uit contracten met klanten is verminderd met EUR 2,9 miljoen, de kosten inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten zijn verminderd met EUR 1,7 miljoen en de kosten van uitbestede werkzaamheden zijn verminderd met EUR 1,2 miljoen.

Kosten om aan contractvoorwaarden te kunnen voldoen

Transitiekosten kwalificeren als kosten om de verplichtingen voortvloeiende uit contracten te kunnen voldoen. 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 hebben primair betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Ordina standaarden. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de contractperiode. Toepassing van IFRS 15 heeft geen impact op de waardering en presentatie van de transitiekosten.

NIEUWE GEPUBLICEERDE STANDAARDEN WELKE NOG NIET VAN KRACHT ZIJN

De onderstaande standaarden en interpretaties zijn op de datum van de publicatie van de jaarrekening gepubliceerd maar nog niet van kracht op de geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2018. Onderstaand zijn alleen de standaarden en interpretaties 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 16 'Leases'

IFRS 16 is gepubliceerd in januari 2016 en vervangt IAS 17 'Leases'. Op grond van deze standaard 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 . 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 autolease-contracten beschikt, heeft de toepassing van IFRS 16 een significante impact 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 afschrijvings- 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').

Ultimo 2018 heeft Ordina een gedetailleerde inschatting gemaakt van de impact van de toepassing van IFRS 16 met ingang van 1 januari 2019. Ordina kiest voor transitie onder toepassing van de 'modified retrospective apporach'. Op basis van de ultimo 2018 bestaande contracten is de verwachte impact op de financiële positie per 1 januari 2019 als volgt: i) verantwoording van een vast actief / gebruiksrecht van circa EUR 34,0 miljoen en ii) verantwoording van een leaseverplichting van circa EUR 35,7 miljoen. De verwachte impact op het eigen vermogen zal naar verwachting circa EUR 0,6 miljoen negatief bedragen. De resterende mutaties hebben betrekking op latente belastingen en overlopende verplichtingen.
De verwachte impact op het resultaat voor belasting over 2019 bedraagt circa EUR 0,3 miljoen negatief.

Toepassing van de nieuwe standaard zal geen materiële invloed hebben op de convenantenberekening zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst (zie toelichting 18). 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 huur- en autoleasecontracten) niet kwalificeren als schuld zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst.

Voor een overzicht van de verplichtingen onder de huidige operationele leaseverplichtingen verwijzen wij naar toelichting 30 van de geconsolideerde jaarrekening 2018.

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 2017 en 2018 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 rapportagelijnen, 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 7.

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 23 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 24 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 van materiële vaste activa

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. Investeringen in geassocieerde deelnemingen worden door middel van de vermogensmutatiemethode verantwoord. De eerste verwerking geschiedt tegen kostprijs op het moment dat Ordina de investeringsverplichting aangaat. De waardering van geassocieerde deelnemingen is inclusief goodwill zoals bepaald op de overnamedatum, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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 kortlopende activa

Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa 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. Onder toepassing van IFRS 9 ‘Financiële instrumenten’ wordt een voorziening getroffen voor het verwachte kredietverlies op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze activa. Deze voorziening wordt bepaald op

basis van historische kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva gecorrigeerd voor economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen relevant voor de specifieke vorderingen. De dotatie aan de voorziening voor oninbaarheid wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de overige bedrijfslasten.

De overige kortlopende vorderingen betreffen de nog te factureren bedragen inzake contracten op basis van nacalculatie, contractactiva, overige vorderingen alsmede overlopende activa.

Contractactiva is het recht op vergoeding in ruil voor goederen of diensten die zijn overgedragen aan de klant. Als dit recht op vergoeding ontstaat voordat de klant deze betaalt of voordat de betaling verschuldigd is, wordt een contractactief opgenomen. De contractactiva worden verantwoord onder de overige kortlopende activa voor zover deze contractactiva de contractverplichtingen voor deze projecten overschrijden. Een contractverplichting is de verplichting om goederen of diensten over te dragen aan een klant voor zover Ordina hiervoor een vergoeding van de klant heeft ontvangen. Contractverplichtingen worden opgenomen als opbrengsten wanneer Ordina voldoet aan haar contractuele prestatieverplichting.

Indien voor lopende projecten de contractverplichtingen hoger zijn dan de contractactiva, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige kortlopende verplichtingen. In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.18).

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 waardeverminde-

ring telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt.

2.13.1. Berekening van de realiseerbare waarde

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

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

2.13.2. Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.14. Eigen vermogen

2.14.1. Aandelenkapitaal

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

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

2.14.2. Inkoop eigen aandelen

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

2.14.3. Dividenden

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

2.15. 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 pensioenkosten, 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/management 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 aandelen-gerelateerde 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.

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 kortlopende verplichtingen

Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen 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. Omzet uit contracten met klanten

Ordina is actief op het gebied van IT dienstverlening. Omzet uit contracten met klanten wordt verantwoord op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan en de controle over de geleverde dienst of goed is overgedragen aan de klant. Omzet wordt verantwoord tot het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen.

Met betrekking tot de belangrijke schattingen en aannames bij de verantwoording van omzet uit contracten met klanten verwijzen wij naar hetgeen is vermeld in toelichting 5.

Ordina beoordeelt of sprake is van afzonderlijke prestatieverplichtingen binnen een contract. Een prestatieverplichting is de belofte aan de klant om diensten en/of goederen te leveren. Een prestatieverplichting kan betrekking hebben op een levering van een individuele dienst of goed of op een serie van individueel te onderscheiden diensten of goederen, welke op hoofdlijnen gelijke kenmerken vertonen en een gelijk patroon van levering kennen. Een prestatieverplichting wordt vastgesteld bij aanvang van het contract op basis van de contractuele voorwaarden en afspraken.

Omzet wordt per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cash vergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant.

Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname van deze variabele vergoeding in de cumulatief verantwoorde omzet niet zal plaatsvinden. Inschatting betreffende variabele vergoedingen worden periodiek beoordeeld en indien noodzakelijk geactualiseerd.

Indien sprake is van een significant financieringselement wordt de transactieprijs gecorrigeerd voor de waarde welke kan worden toegerekend aan het financieringselement. Indien van toepassing worden dergelijke bedragen verantwoord als financieringskosten. Bij een betalingstermijn korter dan 1 jaar houdt Ordina geen rekening met een financieringselement (‘practical expedient’ IFRS 15.63).
De contracten van Ordina betreffende levering van IT diensten en/of de verkoop en levering van hard- en/of software bevatten geen materiële financieringscomponent.

Kortingen worden verantwoord ten laste van de omzet op ieder verslaggevingsmoment tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat de korting niet zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de kortingsvorm zoals vastgelegd in het contract, wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de actuele inschatting van de totaal te verantwoorden omzet.

Een schadevergoeding of penalty wordt meegenomen in de bepaling van de transactieprijs tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat Ordina niet gehouden is de schadevergoeding te vergoeden aan de klant.

Ordina verantwoordt omzet uit IT dienstverlening 'over time' aangezien de prestatieverplichting wordt voldaan gedurende de looptijd van het contract, waarbij geldt dat de voortgang van de werkzaamheden redelijkerwijs en voldoende betrouwbaar kan worden ingeschat. Aanvullend geldt dat de werkzaamheden leiden tot een actief waar de klant beschikkingsmacht over heeft gedurende de werkzaamheden, en/of de werkzaamheden leiden tot een actief waarvoor geldt dat geen sprake is van alternatief gebruik. Daarnaast geldt dat Ordina een afdwingbaar recht heeft op een vergoeding voor de reeds verrichte diensten. Bij projecten met een vaste aanneemsom verantwoordt Ordina omzet op basis van de verhouding tussen de werkelijke kosten en de gebudgetteerde kosten.

Ordina verantwoordt omzet uit de verkoop van hard- en of software 'at a point in time' aangezien de prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de hard- en/of software.

Het komt voor dat Ordina contracten sluit met klanten waarbij namens deze klanten hardware, licenties of specifieke diensten worden ingekocht bij derden. In deze situaties beoordeelt Ordina of zij handelt in de rol van principaal of van agent. Onder deze contracten kan het zijn dat Ordina de aankoop van de goederen of diensten faciliteert, waarbij Ordina niet primair verantwoordelijk is voor de feitelijke levering. Ordina heeft in die situatie geen voorraadrisico voor of tijdens de levering. In het geval dat Ordina geen controle heeft over de te leveren goederen of diensten vervult zij de rol van agent en wordt omzet verantwoord voor uitsluitend de gerealiseerde marge. Indien Ordina wel controle heeft over de goederen of diensten gedurende het leverproces, vervult zij de rol van principaal en wordt omzet verantwoord over de bruto bedragen.

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 i) Ordina de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen en ii) 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 bij dezelfde fiscale entiteit worden gesaldeerd op de balans, voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

4. FINANCIEEL-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 langetermijnfinanciering als kortetermijnfinanciering. Ordina analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

Ultimo 2018 en 2017 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 2018 de variabele rente gemiddeld 1% hoger zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zouden de netto-interestlasten (na belastingen) circa EUR 40.000 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 2018 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, België en Luxemburg geaccepteerd, waarbij risico's worden gespreid over meerdere partijen.

Met betrekking tot afnemers wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van opdrachtgevers vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe creditratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ordina op basis van interne richtlijnen de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. Concentratie van kredietrisico's gerelateerd aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden onderkend binnen de overheidsmarkt. Voor overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Voor een toelichting op de handelsdebiteuren wordt verwezen naar toelichting 14.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2018 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 gedeponeerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

4.3. Liquiditeitsrisico's

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

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteit die Ordina in mei 2015 heeft afgesloten. Ultimo 2018 beschikt Ordina over een gecommitteerde faciliteit van in totaal EUR 30 miljoen. De gecommitteerde 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 18.

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.

	Balans-waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Saldo per 31 december 2018				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-52.076	-52.076	0	0
Saldo per 31 december 2017				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-51.737	-51.737	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 2018 bedroeg circa 66% (ultimo 2017: 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 2018 circa 61%. 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 2018 circa 26% (ultimo 2017: circa 22%).

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 8.6.

5.2. Omzet uit contracten met klanten

Ordina verantwoord omzet op basis van het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen (zie grondslag 2.18). Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom maakt Ordina een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. 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. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

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.

Ultimo 2018 geldt dat voor een beperkt aantal situaties de hoogte van de ontslagvergoeding afhankelijk is van de mogelijkheid dat de betrokken medewerker binnen een bepaald tijdsbestek een nieuwe dienstbetrekking vindt. Op basis van ervaringscijfers is bij de vaststelling van de voorziening geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat deze medewerkers een nieuwe dienstbetrekking vinden 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 met inbegrip van beschikbare verliesverjongingsmogelijkheden. De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen. 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 11.

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. Ultimo 2018 is geen sprake van leegstand van panden en is derhalve geen voorziening leegstand verantwoord.

6. OMZET UIT CONTRACTEN MET KLANTEN

6.1. Omzet uit contracten met klanten

Met betrekking tot de verantwoorde omzet uit contracten met klanten wordt de onderstaande toelichting vermeld.

2017 Aangepast	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Aard van de leveringen of diensten			
Verkoop van hard- en software	127	2.062	2.189
IT dienstverlening	252.165	87.667	339.832
Totale omzet uit contracten met klanten	**252.292**	**89.729**	**342.021**

2017 Aangepast	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Timing van omzet-verantwoording			
Goederen overgedragen 'at a point in time'	217	2.025	2.242
Diensten verricht 'over time'	252.075	87.704	339.779
Totale omzet uit contracten met klanten	**252.292**	**89.729**	**342.021**

2018	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Aard van de leveringen of diensten			
Verkoop van hard- en software	491	1.969	2.460
IT dienstverlening	255.932	100.130	356.062
Totale omzet uit contracten met klanten	**256.423**	**102.099**	**358.522**

2018	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Timing van omzet-verantwoording			
Goederen overgedragen 'at a point in time'	645	1.856	2.501
Diensten verricht 'over time'	255.778	100.243	356.021
Totale omzet uit contracten met klanten	**256.423**	**102.099**	**358.522**

	2017	2018
Omzetverdeling naar marktsegmenten		
Overheid	125.035	136.935
Financiële dienstverlening	95.743	101.863
Industrie	98.780	97.128
Zorg	22.463	22.596
Totaal	**342.021**	**358.522**

6.2. Balansposities gerelateerd aan contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten luiden als volgt:

	1 januari 2017 Aangepast	31 december 2017 Aangepast	31 december 2018
Balanspositie inzake contracten met klanten			
Handelsdebiteuren – netto	43.871	35.764	38.151
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie	15.635	17.345	16.699
Contractactiva	5.719	6.116	5.263
Contractverplichtingen	4.470	4.578	4.730

De handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en kennen een betaaltermijn die varieert tussen de 30 en 90 dagen. Facturatie vindt plaats direct na het leveren van de prestatie op basis van de contractuele afspraken met de klant, waarbij in de regel een periode van een kalendermaand wordt gehanteerd. Bij facturatie ten aanzien van projecten kunnen afwijkende facturatieafspraken worden gehanteerd.

De nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie heeft betrekking op reeds verrichte prestaties welke op korte termijn worden gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaats vindt onder de handelsdebiteuren. Contractactiva heeft betrekking op verantwoorde omzet welke op basis van contractueel overeengekomen voorwaarden en termijnen wordt gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren.

Ultimo 2018 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 0,6 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 0,3 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Naar verwachting zullen de prestatieverplichtingen op lopende contracten binnen een periode van 1 jaar worden verricht ('practical expedient' IFRS 15.121). Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. De contractverplichtingen welke ultimo 2017 zijn verantwoord, hebben volledig tot omzet geleid in 2018.

6.3. Prestatieverplichtingen

IT dienstverlening

De prestatieverplichting wordt voldaan 'over time'. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 30 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de levering van IT dienstverlening bevatten geen materiële financieringscomponent. Indien sprake is van (volume)kortingen worden deze verrekend met klanten op basis van hetgeen contractueel is overeengekomen. Verplichting met betrekking tot (volume)kortingsafspraken worden maandelijks beoordeeld, op grond waarvan een correctie op de verantwoorde omzet plaatsvindt.

Verkoop van hard- en software

De prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de hard- en/of software. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 30 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de verkoop en levering van hard- en/of software bevatten geen materiële financieringscomponent. Bij de verkoop van hard- en/of software is over het algemeen geen sprake van een restitutiemogelijkheid. In het geval dat Ordina bij de verkoop van hard- en software de rol van agent vervult, wordt omzet verantwoord voor uitsluitend de gerealiseerde marge.

7. 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 Nederland en België/Luxemburg.

Gedurende 2017 onderkende Ordina binnen Nederland de segmenten Delivery Nederland en het Innovatiecluster. Met ingang van 2018 is het Innovatiecluster ondergebracht binnen Delivery Nederland. Naar aanleiding hiervan zijn de vergelijkende cijfers over het jaar 2017 aangepast.

De Raad van Bestuur beoordeelt de segmenten, vanuit financieel perspectief, voornamelijk op omzet en EBITDA. Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor de segmenten Nederland en 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 investerin-

gen 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 het niveau van Nederland, respectievelijk België/Luxemburg.

7.1. Gesegmenteerde informatie

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

Aangepast	Toelichting	**Nederland**	**België/ Luxemburg**	**Totaal**
Totale omzet per segment		254.874	91.363	346.237
Inter-segment omzet		-2.582	-1.634	-4.216
Omzet uit contracten met klanten		**252.292**	**89.729**	**342.021**
EBITDA		**5.697**	**8.833**	**14.530**
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	-4.775	0	-4.775
Afschrijvingen op materiële vaste activa	9	-2.279	-552	-2.831
Bedrijfsresultaat		**-1.357**	**8.281**	**6.924**
Financieringsbaten en -lasten	25	-456	13	-443
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	-26	0	-26
Resultaat voor belastingen		**-1.839**	**8.294**	**6.455**
Winstbelastingen	26	372	-3.719	-3.347
Resultaat na belastingen		**-1.467**	**4.575**	**3.108**

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2018 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		259.164	103.704	362.868
Inter-segment omzet		-2.741	-1.605	-4.346
Omzet uit contracten met klanten		**256.423**	**102.099**	**358.522**
EBITDA		**6.512**	**12.149**	**18.661**
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	-1.648	0	-1.648
Afschrijvingen op materiële vaste activa	9	-1.958	-515	-2.473
Bedrijfsresultaat		**2.906**	**11.634**	**14.540**
Financieringsbaten en -lasten	25	-252	16	-236
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	-7	0	-7
Resultaat voor belastingen		**2.647**	**11.650**	**14.297**
Winstbelastingen	26	-3.078	-4.346	-7.424
Resultaat na belastingen		**-431**	**7.304**	**6.873**

De bijzondere posten in het resultaat over 2018 van de segmenten hebben betrekking op reorganisatiekosten en bedragen totaal EUR 2,5 miljoen (2017: EUR 5,9 miljoen). Deze reorganisatiekosten hebben voor EUR 2,3 miljoen betrekking op Nederland en voor EUR 0,2 miljoen op België/Luxemburg (2017: EUR 5,6 miljoen Nederland, EUR 0,3 miljoen België/Luxemburg).

In 2017 is binnen Nederland als gevolg van de vernieuwing van de huurovereenkomst betreffende de kantoorlocatie Nieuwegein een vrijval van de voorziening leegstand verantwoord van circa EUR 3,8 miljoen (zie toelichting 20).

In 2017 is als gevolg van het vervroegd buiten gebruik stellen van een deel van de functionaliteit binnen de ERP-applicatie onder de afschrijvingslasten binnen Nederland een additionele afschrijving verantwoord van circa EUR 2,0 miljoen (zie toelichting 8.1).

De betaalde winstbelastingen bedragen in 2018 circa EUR 3,9 miljoen (2017: circa: EUR 5,2 miljoen). Deze betaalde winstbelastingen hebben volledig betrekking op België/Luxemburg.

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2018 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 56,6 miljoen (2017: omzet van circa EUR 58,7 miljoen). Voor een totaal van zeven overige klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

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

Aangepast	**Nederland**	**België/Luxemburg**	**Totaal**	**Eliminaties**	**Geconsolideerd**
Totaal activa	223.554	59.781	283.335	-53.340	229.995
Totaal verplichtingen	75.837	23.005	98.842	-16.564	82.278

De activa en verplichting ultimo 2018 zijn als volgt te specificeren:

	Nederland	**België/Luxemburg**	**Totaal**	**Eliminaties**	**Geconsolideerd**
Totaal activa	227.657	71.430	299.087	-65.709	233.378
Totaal verplichtingen	74.627	27.348	101.975	-21.627	80.348

Overige gesegmenteerde informatie over 2017 luidt als volgt:

Aangepast	Toelichting	**Nederland**	**België/Luxemburg**	**Totaal**
Boekwaarde immateriële vaste activa	8	114.654	17.142	131.796
Boekwaarde materiële vaste activa	9	3.958	1.001	4.959
Boekwaarde financiële vaste activa	10/11	18.499	125	18.624
Investeringen in immateriële vaste activa	8	409	0	409
Investeringen in materiële vaste activa	9	2.684	458	3.142
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	4.775	0	4.775
Afschrijvingen op materiële vaste activa	9	2.279	552	2.831
Winstbelastingen verantwoord in de winst- en verliesrekening	26	-372	3.719	3.347
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar		0	5.157	5.157

Overige gesegmenteerde informatie over 2018 luidt als volgt:

	Toelichting	**Nederland**	**België/Luxemburg**	**Totaal**
Boekwaarde immateriële vaste activa	8	113.228	17.142	130.370
Boekwaarde materiële vaste activa	9	3.580	1.291	4.871
Boekwaarde financiële vaste activa	10/11	15.416	125	15.541
Investeringen in immateriële vaste activa	8	222	0	222
Investeringen in materiële vaste activa	9	1.640	815	2.455
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	1.648	0	1.648
Afschrijvingen op materiële vaste activa	9	1.958	515	2.473
Winstbelastingen verantwoord in de winst- en verliesrekening	26	3.078	4.346	7.424
Betaalde winstbelastingen in het verslagjaar		0	3.927	3.927

8. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
Stand per 1 januari 2017				
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				
Investeringen	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**
Stand per 31 december 2017				
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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
Stand per 1 januari 2018				
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 1 januari 2018	**124.495**	**7.301**	**0**	**131.796**
Mutaties in boekwaarde				
Investeringen	0	148	0	148
In eigen beheer vervaardigd	0	74	0	74
Afschrijvingen	0	-1.648	0	-1.648
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2018	**124.495**	**5.875**	**0**	**130.370**
Stand per 31 december 2018				
Totaal aanschafwaarde	192.816	14.788	97.742	305.346
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-8.913	-97.742	-174.976
Boekwaarde per 31 december 2018	**124.495**	**5.875**	**0**	**130.370**
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	2.517	0	2.517

8.1. Investeringen en desinvesteringen

De totale investeringen in software hebben voornamelijk betrekking op de IT-applicaties binnen Ordina Nederland. Deze investering is deels in eigen beheer vervaardigd. Met ingang van 1 januari 2015 heeft Ordina een nieuwe ERP-applicatie 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 2018 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke investeringswaarde van circa EUR 1,3 miljoen buiten gebruik gesteld (2017: circa EUR 3,0 miljoen).

8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2018 en 2017 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 2018.

8.3. 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 Nederland en België/Luxemburg.

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

	2017	2018
Nederland	107.353	107.353
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	**124.495**	**124.495**

8.4 Software

De boekwaarde van de software bedraagt ultimo 2018 EUR 5,9 miljoen (ultimo 2017: EUR 7,3 miljoen). Deze boekwaarde ultimo 2018 heeft met name 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.

8.5. 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 Nederland. Ultimo 2018 bedraagt de boekwaarde van de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten nihil (ultimo 2017: nihil).

8.6. 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 Nederland en België/Luxemburg. Het segment Innovatiecluster zoals Ordina dit in 2017 heeft onderkend, is met ingang van 2018 ondergebracht in het segment Nederland. Aan het Innovatiecluster was geen goodwill toegekend. 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 Nederland van circa 1,0% tot circa 2,9% (2017: circa 1,0% tot circa 2,6%) en voor België/Luxemburg van circa 1,0% tot circa 6,6% (2017: circa 1,0% tot circa 8,1%). De gemiddelde jaarlijkse omzetgroei binnen de meerjarenprojectie bedraagt voor Nederland circa 1,5% (2017: circa 1,5%) en voor België/Luxemburg circa 2,5% (2017: circa 2,8%).

De gemiddelde jaarlijkse EBITDA marge over de jaren 2019 tot en met 2023 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Nederland circa 6,4% (2017: circa 5,7%) en voor België/Luxemburg circa 9,6% (2017: circa 8,5%). De EBITDA marge over de jaren na 2023 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Nederland circa 6,8% (2017: circa 6,5%) en voor België/Luxemburg circa 9,5% (2017: circa 8,5%). De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2018 een percentage gehanteerd van 1,0% (2017: 1,0%).

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per segment. Ultimo 2018 bedraagt de disconteringsvoet na belastingen voor Nederland 8,5% (2017: 8,6%) en voor België/Luxemburg 9,2% (2017: 9,4%). De disconteringsvoet voor belastingen, op basis van het toepasselijke percentage ultimo 2018, bedraagt voor Nederland 10,5% (2017: 11,0%) en voor België/Luxemburg 12,8% (2017: 13,9%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2018. De boekwaarde, waarde in gebruik en de overwaarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend ultimo 2018 luiden als volgt:

(In miljoenen euro's)	**Boekwaarde**	**Waarde in gebruik**	**Overwaarde**
Nederland	94,3	135,9	41,6
België/Luxemburg	44,0	113,8	69,8

Aanvullend op de uitgevoerde impairmenttest ultimo 2018 zijn gevoeligheids-analyses 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.

We hebben een gevoeligheidsanalyses uitgevoerd waarbij de EBITDA marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconterings-voet. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes vermeld (in miljoenen euro's) van de betreffende segmenten op basis van deze gevoeligheids-analyse. Voor alle segmenten leidt deze gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzon-dere waardevermindering.

(In miljoenen euro's)	**Nederland**	**België/ Luxemburg**
Afname EBITDA marge		
-0,25%	34,3	67,3
-0,50%	27,0	64,8

Aanvullend hebben we een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd 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 alle segmenten leidt deze aanvullende gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzondere waardevermindering. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes vermeld (in miljoenen euro's) van de betreffende segmenten op basis van deze gevoeligheidsanalyse.

(In miljoenen euro's)	**Disconteringsvoet na belastingen**			
Nederland	8,5%	9,0%	9,5%	10,0%
Voortdurende groei				
0,5%	34,0	25,4	17,7	10,9
0,0%	27,4	19,6	12,6	6,3
België/Luxemburg	9,2%	9,7%	10,2%	10,7%
Voortdurende groei				
0,5%	66,0	61,4	57,3	53,6
0,0%	62,6	58,5	54,7	51,3

Wij hebben de uitkomsten van de impairmenttest ook vergeleken met de beurswaardering van Ordina. Als gevolg van de gedaalde beurskoers in 2018 was de waarde in gebruik ultimo 2018 circa 89% hoger dan de beurswaarde. Ultimo 2017 was de waarde in gebruik circa 55% hoger 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 gehanteerde parameters extra kritisch beoordeeld. Ook na deze kritische beoordeling beschouwen wij deze aannames als realistisch. Deze aannames zijn mede gebaseerd op de algemene economische ontwikkelingen en de gerealiseerde resultaten over 2018, welke zijn gedreven door een gestegen productiviteit en onderliggend tarief. Ook is vanaf de zomer 2018 het aantal directe medewerkers sinds lange tijd toegenomen. Deze ontwikkelingen geven vertrouwen voor de waardeontwikkeling op de lange termijn.

9. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2017				
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**
Mutaties in boekwaarde				
Investeringen	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**
Stand per 31 december 2017				
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**

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2018				
Totaal aanschafwaarde	13.191	1.691	6.207	21.089
Totaal afschrijvingen	-10.060	-1.485	-4.585	-16.130
Boekwaarde per 1 januari 2018	**3.131**	**206**	**1.622**	**4.959**
Mutaties in boekwaarde				
Investeringen	2.031	116	308	2.455
Afschrijvingen	-1.876	-86	-581	-2.543
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2018	**3.286**	**236**	**1.349**	**4.871**
Stand per 31 december 2018				
Totaal aanschafwaarde	12.888	1.702	6.350	20.940
Totaal afschrijvingen	-9.602	-1.466	-5.001	-16.069
Boekwaarde per 31 december 2018	**3.286**	**236**	**1.349**	**4.871**

9.1. Investeringen en desinvesteringen

De investeringen gedurende 2018 betreffen met name vervangingsinvesteringen in apparatuur. Van de investeringen heeft circa EUR 0,8 miljoen betrekking op onze vestigingen in België en Luxemburg (2017: 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 2018 en 2017 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden.

In 2018 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke aanschafwaarde van circa EUR 2,6 miljoen buiten gebruik gesteld (2017: circa EUR 6,1 miljoen).

9.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2018 en 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 2018.

9.3. Materiële vaste activa in lease

Ultimo 2018 en ultimo 2017 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease. Zowel in 2018 als in 2017 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease. Met betrekking tot de nieuwe verslaggevingstandaard IFRS 16 Leases, welke met ingang van 1 januari 2019 verplicht wordt toegepast, en de impact op de financiële positie en resultaten van Ordina, wordt verwezen naar toelichting 2.1.

10. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2017	2018
Saldo per 1 januari	397	371
Investeringen	0	0
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	-26	-7
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	**371**	**364**

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2018 en 2017 betreffen Quli B.V. (Nederland, aandelenbelang 25,0%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%).

Het negatieve resultaat uit deelnemingen heeft zowel in 2018 als in 2017 volledig betrekking op Quli B.V. Ter zake Passwerk is over 2018 en 2017 geen resultaat verantwoord in verband met de beperkende voorwaarden waaronder dividenduitkeringen mogelijk zijn ingevolge het sociaal oogmerk van deze vennootschap.

Gedurende 2018 heeft Ordina voor een bedrag van circa EUR 0,1 miljoen aan omzet verantwoord in het kader van verrichte prestaties ten behoeve van Quli B.V. (2017: EUR 0,2 miljoen). In 2018 heeft Ordina voor een bedrag van circa EUR 46.000 aan diensten afgenomen van Passwerk (2017: nihil).

Voor de geassocieerde deelnemingen kan op basis van de financiële informatie per eind 2018 de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Quli B.V.	Passwerk CVBA
Activa	1.302	3.158
Verplichtingen	347	842
Omzet	851	4.819
Resultaat	-29	471
Overig resultaat (OCI)	0	0
Totaal resultaat	-29	471
Belang	25,0%	37,3%

11. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2017 Aangepast	2018
Immateriële en materiële vaste activa	7.794	5.968
Personeelsgerelateerde voorzieningen	216	176
Overige voorzieningen	20	22
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.223	9.011
Saldo per 31 december	**18.253**	**15.177**

In de winst-en-verliesrekening 2018 is een bedrag aan latente belastingen verantwoord van circa EUR 3,1 miljoen (2017: circa EUR 0,4 miljoen negatief). Waardering van latente belastingvorderingen vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven en het vermoedelijke jaar van afwikkeling van de betreffende latente belastingvordering. Met ingang van 2020 daalt het nominale tarief vennootschapsbelasting binnen Nederland van 25,0% naar 22,55%. Met ingang van 2021 daalt het nominale tarief binnen Nederland verder naar 20,50%. Als gevolg van deze toekomstige tariefsverlaging is in 2018 een afwaardering van de latente belastingvorderingen verantwoord van ruim EUR 2,2 miljoen.

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de bedrijfseconomische afschrijvingstermijn en de minimale fiscale afschrijvingstermijn. Als gevolg van de toekomstige tariefsverlaging voor de vennootschapsbelasting heeft ultimo 2018 een afwaardering ten laste van het resultaat plaatsgevonden van latente belastingvorderingen uit hoofde van tijdelijke waarderingsverschillen betreffende immateriële en materiële vaste activa van circa EUR 1,0 miljoen.

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde voorzieningen heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de pensioenvoorzieningen.

De latente belastingvordering uit hoofde van overige voorzieningen heeft betrekking op de voorziening leegstand en voorziening op verwachte kredietverliezen op handelsvorderingen. Als gevolg van de vrijval van de voorziening leegstand in 2017, is ook de hieraan gerelateerde latente belastingvordering vrijgevallen (zie toelichting 20).

Waardering van de rechten op verliescompensatie houdt rekening met schattingen ten aanzien van de omvang en timing van toekomstige belastbare winsten met inbegrip van beschikbare verliesverjongingsmogelijkheden (totaal gewaardeerd ultimo 2018: circa EUR 40,8 miljoen; ultimo 2017: circa EUR 40,9 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is op basis van bestaande wetgeving. Bij de waardering ultimo 2018 is rekening gehouden met de tariefsverlaging voor de vennootschapsbelasting in de jaren 2020 en 2021 zoals deze eind 2018 definitief is vastgesteld. Ultimo 2018 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een gemiddeld percentage van 22,1% (ultimo 2017: 25,0%). Als gevolg van de toekomstige tariefsverlaging voor de vennootschapsbelasting heeft ultimo 2018 een afwaardering ten laste van het resultaat plaatsgevonden van de latente belastingvorderingen uit hoofde van gewaardeerde rechten op verliescompensatie van circa EUR 1,2 miljoen. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2018 circa EUR 42,3 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 42,7 miljoen). Ultimo 2018 zijn compensabele

verliezen voor een bedrag van circa EUR 1,5 miljoen niet gewaardeerd (ultimo 2017: circa EUR 1,8 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 tot en met 2017 in meerdere jaren fiscale verliezen zijn geleden, is overtuigend bewijs nodig voor waardering van fiscale verliezen (IAS 12). 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 8.6). 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 1,6 miljoen, respectievelijk EUR 2,3 miljoen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 12,2 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 16,4 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2017:

Aangepast	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	991	-971	0	20
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.062	2.161	0	10.223
	17.878	**371**	**4**	**18.253**

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2018:

	Balans primo 2018 (Aangepast)	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2018
Immateriële en materiële vaste activa	7.794	-1.826	0	5.968
Personeelsgerelateerde voorzieningen	216	-41	1	176
Overige voorzieningen	20	2	0	22
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.223	-1.212	0	9.011
	18.253	**-3.077**	**1**	**15.177**

12. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2017	2018
Saldo per 1 januari	585	123
Investeringen	0	0
Verantwoord ten laste van het resultaat	-462	-115
Saldo per 31 december	**123**	**8**

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van langetermijncontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten die verband houden met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht, welke periode varieert van twee tot vijf jaar.

13. 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
Saldo per 31 december 2017					
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	59.545	0	0	0	59.545
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	-76.325	0	0	0	-76.325
Totaal per 31 december 2017	**-16.780**	**0**	**0**	**0**	**-16.780**

	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
Saldo per 31 december 2018					
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	60.727	0	0	0	60.727
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	-74.454	0	0	0	-74.454
Totaal per 31 december 2018	**-13.727**	**0**	**0**	**0**	**-13.727**

14. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE KORTLOPENDE ACTIVA

De specificatie van de handelsdebiteuren en overige kortlopende activa luidt als volgt:

	2017 Aangepast	2018
Handelsdebiteuren – bruto	36.054	38.721
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-290	-570
Handelsdebiteuren – netto	**35.764**	**38.151**
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie	17.345	16.699
Contractactiva	6.116	5.263
Vooruitbetaalde pensioenpremies	55	0
Overige vorderingen	185	249
Overlopende activa	4.139	3.738
Saldo per 31 december	**63.604**	**64.100**

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

Op 31 december 2018 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 8,2 miljoen (31 december 2017: circa EUR 6,4 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een specifieke voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat een voorziening benodigd is in aanvulling op de reeds getroffen voorziening voor een verwacht kredietverlies op handelsdebiteuren.

De ouderdom van handelsdebiteuren (netto) luidt als volgt:

	2017 Aangepast	2018
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	**29.383**	**29.921**
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.236	5.402
tussen 1 en 2 maanden	410	1.423
tussen 2 en 3 maanden	237	410
meer dan 3 maanden	498	995
	6.381	**8.230**
Handelsdebiteuren – netto	**35.764**	**38.151**

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

	2017 Aangepast	2018
Saldo per 1 januari	1.469	290
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	66	352
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-1.212	0
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-33	-72
Saldo per 31 december	**290**	**570**

Alle vorderingen op handelsdebiteuren luiden in euro's. Ordina beschikt derhalve niet 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 2018 handelsdebiteuren en overige kortlopende activa verpand tot een bedrag van circa EUR 42,3 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 45,9 miljoen).

Ultimo 2018 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 0,1 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 0,1 miljoen). De overige posten binnen de handelsdebiteuren en overige kortlopende activa bevatten geen activa met een waardevermindering.

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten. De overlopende activa en overige vorderingen hebben zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 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), de nog te factureren omzet betreffende reeds verrichte diensten en de contractactiva bedroeg op balansdatum per geografische regio:

	2017	2018
Nederland	38.374	36.620
België/Luxemburg	21.171	24.107
Saldo per 31 december	**59.545**	**60.727**

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

	2017	2018
Overheid	9.009	10.126
Financiële dienstverlening	5.460	5.925
Industrie	18.596	18.347
Zorg	2.989	4.323
Saldo per 31 december	**36.054**	**38.721**

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 na aftrek van voorzieningen:

	2017 Aangepast	2018
Debiteuren met een externe credit rating		
A - AA	4.081	4.351
B - BBB	0	0
	4.081	**4.351**
Debiteuren zonder externe credit rating		
Laag kredietrisico	28.049	27.874
Gemiddeld kredietrisico	3.377	5.775
Hoog kredietrisico	257	151
	31.683	**33.800**
Saldo per 31 december	**35.764**	**38.151**

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

15. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. Ultimo 2018 wordt een bedrag van circa EUR 1,4 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 2,0 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 gecommitteerde kredietfaciliteit wordt verwezen naar toelichting 18.

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:

	2017	2018
A-1	10.889	18.488
Saldo per 31 december	**10.889**	**18.488**

16. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2017 en 2018 luidt als volgt:

(In duizenden)	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**

(In duizenden)	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo per 1 januari 2018	93.256	9.326
Emissie van aandelen	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0
Saldo per 31 december 2018	**93.256**	**9.326**

16.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2018 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 2018 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 93.255.929 gewone aandelen (ultimo 2017: 1 prioriteitsaandeel en 93.255.929 gewone aandelen).

Gedurende 2018 en 2017 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven.

Ten behoeve van de afwikkeling van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2015-2017, welke in het eerste halfjaar 2018 heeft plaatsgevonden, heeft Ordina in totaal 30.610 eigen aandelen ingekocht en direct aansluitend uitgeleverd. Verwerving van deze aandelen heeft plaatsgevonden tegen een koers van EUR 1,685 per aandeel. Zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 houdt Ordina N.V. geen eigen aandelen.

Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de statutaire bepaling omtrent de prioriteit.

16.2. Optie- en aandelenregelingen

Zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 staan geen optierechten uit op aandelen Ordina N.V.

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee/management is een variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen (zie ook grondslag 2.15.2). Ultimo 2018 zijn in dit kader aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur (totaal 476.083 aandelen) en aan de leden van het Executive Committee/management (in totaal 468.749 aandelen).

Voor een toelichting op de regelingen van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 32.2.2. De regelingen van het Executive Committee/management betreft een variabele langetermijnbeloning over de periode 2017-2019 en 2018-2020. 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/management zijn 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 2018 lopende regeling voor het Executive Committee/management luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekennings-datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2017	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2018
Executive Committee							
Regeling 2017-2019	79.943	01-06-17	1,59	158	83%	36	29
Regeling 2017-2019	16.054	10-07-17	1,57	25	83%	5	7
Regeling 2018-2020	372.752	05-07-18	1,89	705	100%	n.v.t.	141
	468.749			**888**		**41**	**177**

17. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2017 en 2018 luidt als volgt:

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2016	**136.219**	**-3.179**	**5.038**	**138.078**
Aanpassing	0	-57	0	-57
Saldo per 1 januari 2017 (aangepast)	**136.219**	**-3.236**	**5.038**	**138.021**
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	3.108	3.108
Actuariële winsten en verliezen	0	-12	0	-12
Saldo per 31 december 2017	**136.219**	**-936**	**3.108**	**138.391**

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2017	**136.219**	**-879**	**3.110**	**138.450**
Aanpassing	0	-57	-2	-59
Saldo per 1 januari 2018 (Aangepast)	**136.219**	**-936**	**3.108**	**138.391**
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	3.108	-3.108	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	-52	0	-52
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	0	0	0	0
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	361	0	361
Nettoresultaat boekjaar	0	0	6.873	6.873
Actuariële winsten en verliezen	0	-4	0	-4
Saldo per 31 december 2018	**136.219**	**612**	**6.873**	**143.704**

De afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen middels de inkoop van eigen aandelen heeft in 2018 geresulteerd in een negatieve financieringskasstroom van EUR 0,1 miljoen (2017: EUR 0,5 miljoen). Dit betreft de inkoop van aandelen noodzakelijk voor de afwikkeling van de verplichting (zie toelichting 16.1). De totale negatieve financieringskasstroom ingevolge de afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen bedraagt over 2018 EUR 0,1 miljoen (2017: EUR 1,1 miljoen). De negatieve financieringskasstroom in 2017 is inclusief de afwikkeling in contanten voor een bedrag van EUR 0,6 miljoen.

De personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen ad EUR 0,4 miljoen (2017: EUR 0,2 miljoen) betreft de ten laste van het resultaat verantwoorde kosten (zie toelichting 23). Hiervan heeft circa EUR 0,2 miljoen betrekking op aandelengerelateerde beloningen van de Raad van Bestuur (2017: circa EUR 0,2 miljoen).

Voor een bedrag van circa EUR 2,5 miljoen is ultimo 2018 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2017: circa EUR 3,1 miljoen).

18. BANCAIRE SCHULDEN

De Ordina Groep heeft zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 geen langlopende schulden.

In mei 2015 is Ordina een financieringsfaciliteit overeengekomen met ABN Amro Bank en ING. Deze financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30 miljoen, is volledig gecommitteerd en betreft een revolverende faciliteit van EUR 20 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 10 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 financieringsovereenkomst in mei 2020.

De opnames onder de revolverende faciliteit fluctueren gedurende het jaar en zijn afhankelijk van de kredietbehoefte. Ultimo 2018 heeft Ordina geen bedragen opgenomen onder de revolverende faciliteit (ultimo 2017: nihil). Gedurende het jaar heeft Ordina gebruik gemaakt van de financieringsfaciliteit (revolverende en rekening-courant faciliteit). De gemiddelde nettoschuld van Ordina bedraagt over 2018 circa EUR 1,4 miljoen (2017: circa 3,8 miljoen).

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

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 2018:

	Realisatie 2018	**Financierings-overeenkomst**
Leverage ratio	-0,9	=< 2,5
Interest Cover Ratio	106,6	>= 5,0
Guarantor Cover Ratio	93%	>= 80%
Security Cover Ratio	76%	>=70%

Onderstaand zijn de mutaties in de verplichtingen uit financieringsactiviteiten vermeld voor zowel het verslagjaar als de voorgaande periode:

	Saldo per 1 januari 2017	Kasstromen	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**

	Saldo per 1 januari 2018	Kasstromen	Wijzigingen ingevolge koersverschillen	Wijziging in reële waarde	Overige mutaties	Saldo 31 december 2018
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 hebben betrekking op het dividendbesluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2018, respectievelijk 2 mei 2017. Volgend op deze besluiten is in 2018 en in 2017 van de nettowinst over het boekjaar 2017, respectievelijk 2016 een bedrag 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.

19. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben uitsluitend betrekking op pensioenverplichtingen en zijn als volgt te specificeren per regio:

	2017	2018
Nederland	865	860
België	15	15
Totaal voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**880**	**875**

19.1 Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen Nederland

De voorziening uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen binnen Nederland is als volgt te specificeren:

	2017	2018
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	8.139	8.160
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	7.274	7.300
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**865**	**860**

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

	2017	2018
Begin van het jaar	7.921	8.139
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	158	162
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-61	-68
Actuariële winsten en verliezen	121	-73
Saldo verplichtingen per 31 december	**8.139**	**8.160**

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

	2017	2018
Begin van het jaar	7.065	7.274
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	141	145
Betaalde contributie werkgeversdeel	24	27
Uitbetaalde pensioenen	-61	-68
Actuariële winsten en verliezen	105	-78
Saldo reële waarde van activa per 31 december	**7.274**	**7.300**

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor 'toegezegd-pensioen-regelingen' (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangs-punten 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 2018 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 2017: negatief EUR 4,3 miljoen).

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

	Toelichting	2017	2018
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		158	162
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-141	-145
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	23	**17**	**17**

De kosten welke ten laste van het resultaat 2019 worden gebracht, bedragen naar verwachting circa EUR 17.000. Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,1 miljoen (2017: EUR 0,2 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:

	2017	2018
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% (2017: 0,25%), bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 7,7 miljoen (2017: EUR 7,7 miljoen), respectievelijk EUR 8,6 miljoen (2017: EUR 8,6 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2018 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2018 (Prognosetafel AG2018). 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:

	2017	2018
Man, 65-jarige leeftijd	22,1	22,1
Vrouw, 65-jarige leeftijd	24,8	24,5
Man, 66-jarige leeftijd	21,1	21,1
Vrouw, 66-jarige leeftijd	23,8	23,5
Man, 67-jarige leeftijd	20,2	20,2
Vrouw, 67-jarige leeftijd	22,8	22,5

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

	2017	2018
Man, 65-jarige leeftijd	24,3	24,2
Vrouw, 65-jarige leeftijd	26,9	26,5
Man, 66-jarige leeftijd	23,3	23,2
Vrouw, 66-jarige leeftijd	25,9	25,5
Man, 67-jarige leeftijd	22,4	22,3
Vrouw, 67-jarige leeftijd	24,9	24,5

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2014 tot en met 2018 is als volgt te specificeren:

	2014	2015	2016	2017	2018
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.168	7.067	7.921	8.139	8.160
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	6.310	6.258	7.065	7.274	7.300
Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**858**	**809**	**856**	**865**	**860**
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-2.036	208	-744	-121	73
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	1.864	-163	693	105	-78

19.2. 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 rendements-garantie 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 2018 EUR 2.820.000 (ultimo 2017: EUR 2.762.000). De contante waarde van de verplichtingen bedragen ultimo 2018 EUR 2.835.000 (ultimo 2017: EUR 2.777.000). De voorziening ultimo 2018 voor deze regeling bedraagt derhalve EUR 15.000 (ultimo 2017: EUR 15.000).

20. OVERIGE VOORZIENINGEN – LANGLOPEND

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

	2017	2018
Saldo per 1 januari	3.889	0
Vrijval ten gunste van het resultaat	-3.768	0
Aangewend	-121	0
Saldo per 31 december	**0**	**0**

De overige langlopende voorzieningen hebben betrekking op de leegstand binnen de kantoorlocatie Nieuwegein waarvoor een contractuele huurverplichting bestond. De vrijval ingevolge de vernieuwing huurcontract in het eerste halfjaar 2017 heeft betrekking op de wijziging in de contractuele huurverplichting betreffende de kantoorlocatie te Nieuwegein. In het tweede kwartaal 2017 is de bestaande huurovereenkomst beëindigd en is aansluitend een nieuwe overeenkomst aangegaan. Onder de nieuwe overeenkomst huurt Ordina substantieel minder ruimte als gevolg waarvan er geen sprake meer is van leegstand. Dientengevolge is de voorziening leegstand in het eerste halfjaar 2017 volledig vrijgevallen ten gunste van het resultaat. De nieuwe huurovereenkomst loopt tot en met 31 maart 2028.

21. OVERIGE VOORZIENINGEN – KORTLOPEND

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 specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2018 luidt als volgt:

	Project-voorziening	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2018	49	2.171	402	2.622
Dotatie ten laste van het resultaat	37	2.415	0	2.452
Vrijval ten gunste van het resultaat	-12	-166	-69	-247
Aangewend	-19	-3.331	-23	-3.373
Saldo per 31 december 2018	**55**	**1.089**	**310**	**1.454**
Presentatie onder de overlopende verplichtingen	0	-1.089	0	-1.089
Saldo per 31 december 2018	**55**	**0**	**310**	**365**

De projectvoorzieningen hebben betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlies-latende 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 (2018: EUR 0,2 miljoen, 2017: EUR 0,1 miljoen) wordt met name veroorzaakt doordat de werkelijke kosten van reorganisatietrajecten lager zijn uitgevallen dan de initiële inschatting.

De reorganisatievoorziening is ultimo 2018 volledig verantwoord onder de overlopende verplichtingen. De projectvoorziening en de overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 een looptijd van minder dan een jaar.

22. HANDELSCREDITEUREN EN OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

De specificatie van de handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen luidt als volgt:

	2017	2018
Handelscrediteuren	20.451	21.523
Contractverplichtingen	4.578	4.730
Belastingen en sociale premies	25.427	22.743
Te betalen pensioenpremies	0	79
Overige schulden	0	156
Overlopende verplichtingen	25.869	25.223
Saldo per 31 december	**76.325**	**74.454**

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

De belastingen en sociale premies ultimo 2018 hebben voor EUR 10,1 miljoen betrekking op loonheffingen en sociale premies (ultimo 2017: EUR 10,1 miljoen) en voor EUR 12,6 miljoen op omzetbelasting (ultimo 2017: EUR 15,3 miljoen). De daling van de af te dragen omzetbelasting wordt met name veroorzaakt door de betaling van de naheffingsaanslagen in verband met de BTW correctie privégebruik leaseauto over voorgaande jaren begin 2018.

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 2018 als ultimo 2017 een looptijd van minder dan een jaar.

23. PERSONEELSKOSTEN

	2017	2018
Salarissen	148.135	147.536
Sociale lasten	26.654	27.212
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	17	17
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	9.009	9.306
Overige personeelskosten	36.187	35.660
Totaal	**220.002**	**219.731**

De overige personeelskosten hebben onder meer betrekking op autokosten (2018: circa EUR 23,8 miljoen; 2017: circa EUR 24,1 miljoen), reis- en verblijfskosten (2018: circa EUR 3,2 miljoen; 2017: circa EUR 3,2 miljoen) en studiekosten (2018: circa EUR 2,2 miljoen; 2017: circa EUR 2,6 miljoen). Onder de autokosten is een bedrag van circa EUR 14,4 miljoen (2017: circa EUR 14,8 miljoen) opgenomen voor operationele leasecontracten betreffende auto's.

Onder de personeelskosten is in 2018 een bedrag van circa EUR 2,5 miljoen (2017: circa EUR 5,9 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2018 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen (2017: circa EUR 0,2 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 184.000 (2017: circa EUR 198.000) betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 177.000 (2017: circa EUR 41.000) op de regeling voor het Executive Committee/management.

Onder de personeelskosten is een bedrag aan loonkostensubsidies verantwoord van circa EUR 0,9 miljoen (2017: circa EUR 0,4 miljoen).

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2018 bedraagt 2.542 fte (2017: 2.560 fte). Ultimo 2018 zijn er op basis van fte's 2.647 medewerkers (ultimo 2017: 2.559 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is binnen Nederland bedraagt ultimo 2018: 1.823 (ultimo 2017: 1.831 medewerkers). Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2018: 824 medewerkers (ultimo 2017: 728 medewerkers).

24. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2017 aangepast	2018
Huisvestingskosten	2.465	6.543
Marketing- en verkoopkosten	1.404	1.900
Overige kosten	9.494	9.917
Totaal	**13.363**	**18.360**

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 4,1 miljoen (2017: circa EUR 4,6 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten. In 2017 is onder de huisvestingskosten een vrijval van de voorziening leegstand voor een bedrag van EUR 3,8 miljoen (zie toelichting 20).

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten.

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**

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2018 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk
Controle van de jaarrekening	390	46	436
Andere controlewerkzaamheden	80	0	80
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	470	**46**	**516**

25. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2017	2018
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten	-443	-236
Totaal	**-443**	**-236**

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2017	2018
Ter zake revolverende faciliteit	-83	-67
Overige financieringslasten	-360	-169
Totale financieringslasten	**-443**	**-236**

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.

26. WINSTBELASTINGEN

	2017 Aangepast	2018
Acute winstbelastingen boekjaar	-3.712	-4.314
Acute winstbelastingen voorgaande boekjaren	-6	-33
	-3.718	**-4.347**
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	371	-857
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	0	8
Uitgestelde winstbelastingen impact tariefs-aanpassing	0	-2.228
	371	**-3.077**
	-3.347	**-7.424**

	2017 Aangepast	2018
Nettoresultaat over het boekjaar	3.108	6.873
Winstbelastingen	3.347	7.424
Winst voor winstbelastingen	**6.455**	**14.297**
Effectief belastingtarief	51,9%	51,9%

	% Aangepast	2017 Aangepast	%	2018
Nominale belastingdruk	25,0	1.614	25,0	3.574
Tariefverschillen buitenland	10,5	681	3,6	513
Niet aftrekbare bedragen	15,0	971	7,4	1.072
Herwaarderingen van latente belastingvorderingen	-0,1	-6	0,0	-3
Vrijgestelde winstbestanddelen	0,1	7	0,0	2
Incidentele posten	1,3	74	15,7	2.241
Correcties voorgaande jaren	0,1	6	0,2	25
Effectief belastingtarief	**51,9**	**3.347**	**51,9**	**7.424**

De effectieve belastingdruk over 2018 bedraagt 51,9% (2017: 51,9%). De effectieve belastingdruk over 2018 wordt voor een groot deel beïnvloed door de mutatie als gevolg van de verlaging van de tarieven vennootschapsbelasting binnen Nederland zoals deze zijn vastgesteld voor de jaren 2020 en 2021 en latere jaren. Met ingang van 2020 wordt het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting binnen Nederland verlaagd naar 22,55%. Met ingang van 2021 volgt een verdere verlaging naar 20,5%. Als gevolg van deze toekomstige tariefsverlaging is in 2018 een afwaardering van de latente belastingvorderingen verantwoord van ruim EUR 2,2 miljoen. Deze afwaardering is verantwoord onder de incidentele posten.

De genormaliseerde effectieve belastingdruk over 2018, waarbij geen rekening wordt gehouden met de impact van de verlaging van de tarieven vennootschapsbelasting binnen Nederland, bedraagt circa 36,3%.

De nominale belastingdruk voor 2018 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De genormaliseerde effectieve belastingdruk van 36,3% is circa 11,3% hoger dan de nominale belastingdruk binnen Nederland. Dit verschil wordt voor circa 7,4% veroorzaakt door de zogenaamde niet aftrekbare bedragen. Deze aanpassing heeft 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. Aanvullend wordt het verschil voor circa 3,6% veroorzaakt door de tariefverschillen buitenland en hebben betrekking op de hogere nominale belastingdruk zoals deze van toepassing is voor België (29,58%), respectievelijk Luxemburg (28,2%). De resterende verschillen van circa 0,3% hebben betrekking op correcties uit voorgaande jaren en vrijgestelde winstbestanddelen en het aandeel in resultaten van deelnemingen.

27. RESULTATEN PER AANDEEL

27.1. Resultaat per aandeel

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

	2017 Aangepast	2018
Resultaat na belastingen	3.108	6.873
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	93.256	93.256
Resultaat per aandeel (in euro's)	**0,03**	**0,07**

27.2. Resultaat per aandeel na verwatering

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van aandelengerelateerde beloningen.

	2017 Aangepast	2018
Resultaat na belastingen	3.108	6.873
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	93.256	93.256
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	439	945
	93.695	**94.201**
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	**0,03**	**0,07**

28. DIVIDEND PER AANDEEL

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend uit te keren van 5 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2018. De resterende nettowinst zal worden toegevoegd aan de algemene reserve.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2018 is een dividend vastgesteld van 2 eurocent per gewoon aandeel Ordina N.V. in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2017. Volgend op dit besluit is in 2018 van de nettowinst over het boekjaar 2017 een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen aan dividend uitgekeerd aan aandeelhouders. De resterende nettowinst over 2017 is toegevoegd aan de algemene reserve.

29. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 24.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2018 en 2017 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

30. 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 (2017: circa EUR 1,8 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2017: ruim EUR 1,4 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2017: ruim EUR 0,4 miljoen).

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2018 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 11,6 miljoen (2017: circa EUR 12,7 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 4,5 miljoen (2017: circa EUR 4,0 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Voor de huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar heeft een bedrag van circa EUR 2,3 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein (ultimo 2017: circa EUR 2,3 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 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**

De overige financiële verplichtingen ultimo 2018 zijn als volgt naar looptijd te specificeren:

	Auto's	Huur
Looptijd korter dan 1 jaar	11.580	4.462
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	14.086	12.404
Looptijd langer dan 5 jaar	0	10.218
	25.666	**27.084**

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.

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 in discussie met een van haar leveranciers inzake een afnameverplichting. Partijen zijn naar aanleiding van voornoemde discussie een vaststellingsovereenkomst aangegaan en hebben in het verlengde daarvan een nieuwe overeenkomst uit onderhandeld, waarin geen afnameverplichting is opgenomen. Op dit moment verschillen partijen van mening over status en uitleg van genoemde overeenkomsten. Ordina stelt zich op het standpunt dat geen sprake is van een afnameverplichting, op grond waarvan Ordina in dit kader geen voorziening heeft getroffen.

België kent een regeling waarbij een subsidie kan worden verkregen voor R&D activiteiten. Het is mogelijk dat Ordina gerechtigd is tot een ruimere vergoeding dan in het verleden. In dit kader is een additionele subsidieaanvraag ingediend. Mede omdat de subsidieverstrekker nog uitsluitsel moet geven of de ruimere vergoeding zal worden toegekend, is de betreffende subsidie 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 2018 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 42,3 miljoen (ultimo 2017 circa EUR 45,9 miljoen).

31. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

31.1. Acquisities

In 2017 en 2018 hebben er geen acquisities plaatsgevonden. Ultimo 2017 en 2018 heeft Ordina geen earn-outverplichtingen voor acquisities uit voorgaande jaren.

32. VERBONDEN PARTIJEN

32.1. Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de geassocieerde deelnemingen (zie toelichting 10), 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 2017 en 2018 luidt als volgt:

	2017	2018
Salaris	989	908
Variabele beloning/kortetermijncomponent	217	354
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	198	184
Pensioenkosten	34	12
	1.438	**1.458**

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

32.2.1. Beloningsbeleid

De vergoeding voor de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap wordt jaarlijks bepaald door de Raad van Commissarissen. Voor een toelichting op het beloningsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de paragraaf Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

32.2.2. Beloning leden Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening over 2017, respectievelijk 2018:

	2017	2018
J.G. Maes		
Salaris	387	387
Variabele beloning/kortetermijncomponent	104	208
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	112	111
Pensioenkosten	5	6
	608	**712**

	2017	2018
J.W. den Otter		
Salaris	268	271
Variabele beloning/kortetermijncomponent	72	146
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	74	73
Pensioenkosten	5	6
	419	**496**

	2017	2018
S. Breedveld		
Salaris	111	n.v.t.
Variabele beloning/kortetermijncomponent	41	n.v.t.
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	12	n.v.t.
Pensioenkosten	24	n.v.t.
	188	**n.v.t.**

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2018 bedraagt circa EUR 1,2 miljoen (2017: circa EUR 1,2 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 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 medewerkersbetrokkenheid, 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 2016-2018 worden aan de heer Maes 30.701 aandelen en aan mevrouw Den Otter 24.731 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 50,3% van de on target beloning. Dit uitkeringspercentage heeft voor 15,0% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 35,3% op de niet-financiële doelstellingen.

De lasten verband houdende met de langetermijnbeloning over 2018 bedragen in totaal circa EUR 0,2 miljoen (2017: circa EUR 0,2 miljoen, inclusief de afwikkeling van lopende regelingen van de heer Breedveld).

De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekennings-datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2017	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2018
J.G. Maes							
Regeling 2015-2017						32	n.v.t.
Regeling 2016-2018	61.097	16-02-17	1,98	121	50%	44	17
Regeling 2017-2019	91.646	01-05-17	1,59	146	83%	36	39
Regeling 2018-2020	123.686	25-04-18	1,79	221	100%	n.v.t.	55
	276.429					**112**	**111**
J.W. den Otter							
Regeling 2015-2017						18	n.v.t.
Regeling 2016-2018	49.215	10-11-16	1,93	95	50%	31	7
Regeling 2017-2019	63.859	01-05-17	1,59	101	83%	25	27
Regeling 2018-2020	86.580	25-04-18	1,79	155	100%	n.v.t.	39
	199.654					**74**	**73**
Totaal Raad van Bestuur	**476.083**					**186**	**184**

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 2018 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2017: EUR 0,1 miljoen). Deze kosten zijn niet opgenomen in de specificaties betreffende de beloning van de leden van de Raad van Bestuur binnen toelichting 32.

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

32.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2018 84.202 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2017: 53.592 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2017	2018
J.G. Maes	51.725	67.878
J.W. den Otter	1.867	16.324
	53.592	**84.202**

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

Zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

32.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

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

	2017	2018
C. Princen, voorzitter	n.v.t.	44
J.G. van der Werf, voorzitter	57	20
P.G. Boumeester, vicevoorzitter	43	48
D.J. Anbeek	43	48
A. Kregting	40	45
J. Niessen	40	45
	223	**250**

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Tot en met 2017 ontvingen de leden van de Raad van Commissarissen naast de beloning een onkostenvergoeding van EUR 2.270 per jaar. Ingevolge de aanpassing van het bezoldiging van de Raad van Commissarissen tijdens de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2018 is de onkostenvergoeding met ingang van 2018 komen te vervallen. Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen verstrekt.

32.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2018 14.460.967 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2017: 14.560.967 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2017	2018
C. Princen, voorzitter	n.v.t.	0
J.G. van der Werf, voorzitter	100.000	n.v.t.
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	0	0
D.J. Anbeek	35.000	35.000
A. Kregting	0	0
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.a.r.l.)	14.425.967	14.425.967
	14.560.967	**14.460.967**

33. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2018 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2018, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

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

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Activa			
Vaste activa			
Financiële vaste activa	35	137.313	143.815
Latente belastingvorderingen	36	10.402	9.213
Totaal vaste activa		**147.715**	**153.028**
Vlottende activa			
Overige vorderingen		0	0
Acute winstbelastingvorderingen		2	2
Totaal vlottende activa		**2**	**2**
Totaal activa		**147.717**	**153.030**

De toelichtingen 34 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze vennootschappelijke jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER ORDINA B.V. (VOOR WINSTBESTEMMING) (VERVOLG)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017 Aangepast	2018
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	37	9.326	9.326
Agioreserves	37	136.219	136.219
Wettelijke reserve	37	3.059	2.517
Ingehouden winsten	37	-3.995	-1.905
Resultaat boekjaar	37	3.108	6.873
Totaal eigen vermogen		**147.717**	**153.030**
Verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		**0**	**0**
Totaal verplichtingen		**0**	**0**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**147.717**	**153.030**

De toelichtingen 34 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze vennootschappelijke jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING ORDINA N.V.

(In duizenden euro's)	Toelichting	2017	2018
Omzet		**0**	0
Overige bedrijfskosten		2	2
Totaal bedrijfslasten		**2**	2
Bedrijfsresultaat		**-2**	**-2**
Financieringsbaten		0	6
Financieringslasten		0	0
Netto-financieringslasten		**0**	**6**
Aandeel in resultaten van deelnemingen	35	2.980	7.975
Resultaat voor winstbelastingen		**2.978**	**7.979**
Winstbelastingen		130	-1.106
Nettoresultaat over het boekjaar		**3.108**	**6.873**

De toelichtingen 34 tot en met 37 vormen een integraal onderdeel van deze vennootschappelijke jaarrekening.

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

34. ALGEMEEN

34.1. Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

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

34.2. Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.3. Financiële vaste activa/deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. 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.

De verwachte kredietverliezen zoals voorgeschreven in IFRS 9 op vorderingen op groepsmaatschappijen zijn verwerkt in de boekwaarde van de deelnemingen.

35. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

Aangepast	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2017	**127.456**	**11.634**	**139.090**
Mutaties 2017			
Investeringen/verstrekkingen	-860	-3.885	-4.745
Actuariële winsten en verliezen	-12	0	-12
Resultaat deelnemingen	2.980	0	2.980
Boekwaarde per 31 december 2017	**129.564**	**7.749**	**137.313**

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2018 (aangepast)	**129.564**	**7.749**	**137.313**
Mutaties 2018			
Investeringen/verstrekkingen	309	-1.778	-1.469
Actuariële winsten en verliezen	-4	0	-4
Resultaat deelnemingen	7.975	0	7.975
Boekwaarde per 31 december 2018	**137.844**	**5.971**	**143.815**

36. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2017	2018
Immateriële en materiële vaste activa	179	202
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.223	9.011
Saldo per 31 december	**10.402**	**9.213**

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 2018: circa EUR 40,8 miljoen; ultimo 2017: circa EUR 40,9 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 11.

37. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2017 en 2018 luidt als volgt:

Aangepast	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2016	**9.326**	**136.219**	**5.672**	**-8.851**	**5.038**	**147.404**
Aanpassing	0	0	0	-57	0	-57
Saldo per 1 januari 2017	**9.326**	**136.219**	**5.672**	**-8.908**	**5.038**	**147.347**
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
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	3.108	3.108
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	-2.613	2.613	0	0
Saldo per 31 december 2017	**9.326**	**136.219**	**3.059**	**-3.995**	**3.108**	**147.717**

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 31 december 2017	**9.326**	**136.219**	**3.059**	**-3.938**	**3.110**	**147.776**
Aanpassing	0	0	0	-57	-2	-59
Saldo per 1 januari 2018 (aangepast)	**9.326**	**136.219**	**3.059**	**-3.995**	**3.108**	**147.717**
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	3.108	-3.108	0
Dividenduitkering aan aandeelhouders	0	0	0	-1.865	0	-1.865
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-4	0	-4
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	0	0	0
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	0	0	0	-52	0	-52
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen in contanten	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	361	0	361
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	6.873	6.873
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	-542	542	0	0
Saldo per 31 december 2018	**9.326**	**136.219**	**2.517**	**-1.905**	**6.873**	**153.030**

De agioreserve bevat ultimo 2018 fiscaal besmet agio van circa EUR 2,9 miljoen ontstaan als gevolg van de verwerking van de op aandelengerelateerde beloningen (ultimo 2017: 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 8).

Ultimo 2017 en ultimo 2018 heeft Ordina geen eigen aandelen ingekocht.

Ultimo 2017 en ultimo 2018 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 32.2.2.

Nieuwegein, 13 februari 2019

Raad van Bestuur
J. Maes, CEO
J.W. den Otter, CFO

Raad van Commissarissen
J. van Hall, voorzitter
P.G. Boumeester, vicevoorzitter
C. Princen
D.J. Anbeek
J. Niessen

OVERIGE GEGEVENS

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2017	Belang in % ultimo 2018
Ordina Holding B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Nederland B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Business Consulting & Solutions B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Technologie & Competenties B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Software Development B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Beheer & Outsourcing B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Sourcing B.V.*	Nieuwegein	100	100
Clockwork B.V.*	Amsterdam	100	100
SourcePower B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100	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 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018: 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 2018;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2018;
- 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:	€ 1.600.000 (2017: € 1.380.000)
Toegepaste benchmark:	Omzet (0,45%, 2017: 0,4%)

Nadere toelichting:

Wij achten de omzet als benchmark het meest passend voor Ordina N.V. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend:

- belangrijke prestatie indicator voor Ordina N.V. en haar stakeholders;
- meer stabiele ontwikkeling en minder grote fluctuaties dan een benchmark gebaseerd op resultaat.

Het resultaat voor belastingen van Ordina N.V. kent de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze benchmark niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit.

Ten opzichte van voorgaand jaar is het gehanteerde percentage van de omzet om de materialiteit te bepalen verhoogd van 0,4% naar 0,45%. De verhoging hangt samen met de in het boekjaar gerealiseerde rendementsverbeteringen.

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 € 80.000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

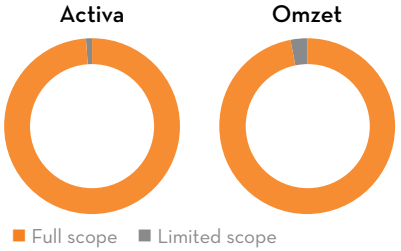
Reikwijdte van de groepscontrole

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 twee segmenten waarvan er één in Nederland is gevestigd en één in zowel België als Luxemburg (België/Luxemburg). Op het hoofdkantoor in Nieuwegein vindt de consolidatie van de groep plaats, alsmede de financiële administratie van de Nederlandse vennootschappen. Het segment België/Luxemburg 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 het Nederlandse segment en het Belgische onderdeel van Ordina België/Luxemburg (Full scope). Wij hebben zelfstandig de activiteiten van het segment in Nederland gecontroleerd. De activiteiten van het Belgische onderdeel van België/Luxemburg 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 vertegenwoordigden bovengenoemde Full scope werkzaamheden 99% van de totale activa en 97% van de totale 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 bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In voorgaand jaar is “Vrijval van de voorziening leegstand” als eenmalig kernpunt onderkend. Deze vrijval en onze controle daarvan is in 2017 afgerond.

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 8 (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 in de jaarrekening toegelicht in paragraaf 7 (Gesegmenteerde informatie) is de samenstelling van de rapporterende segmenten en de kasstroom generende eenheden in 2018 aangepast naar twee kasstroom genererende eenheden met gevolgen voor de opzet van de goodwill impairment analyse.

Het verschil tussen de beurswaarde en de bedrijfswaarde is ultimo 2018 groter dan ultimo 2017 en ligt buiten de op voorhand redelijk geachte bandbreedte wat een indicatie van een bijzondere waardevermindering kan zijn.

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. Ook hebben wij kennis genomen van de door Ordina gerealiseerde verbeteringen en veranderingen in 2018.

De verwachtingen van de raad van bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet hebben wij 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.

Wij 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.

Wij zijn eens met de aanpassing door het management van de samenstelling van de rapporterende segmenten en de allocatie van goodwill aan de kasstroom genererende eenheden.

Door Ordina is toegelicht dat als gevolg van de koersdaling in 2018, het verschil tussen de beurswaarde en de bedrijfswaarde op balansdatum buiten de op voorhand redelijk geachte bandbreedte ligt. Naar aanleiding daarvan heeft Ordina de aannames extra kritisch beoordeeld en beschouwt deze als realistisch. Wij hebben de redeneerlijn van Ordina beoordeeld en achten die redelijk.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Op 31 december 2018 bedraagt de goodwill € 124,5 miljoen (2017: € 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 gevoeligheids-analyse zijn toegelicht.	Wij hebben de gesegmenteerde informatie zoals opgenomen in paragraaf 7 van de jaarrekening beoordeeld, onder andere op basis van de interne stuurinformatie die aan de raad van bestuur als Chief Operating Decision Maker wordt verstrekt en vastgesteld dat deze in overeenstemming is met de vereisten van IFRS 8. De door de raad van bestuur uitgevoerde analyse op basis waarvan de kasstroom genererende eenheden voor de goodwill monitoring zijn aangepast, hebben wij beoordeeld op verenigbaarheid met IAS 36. De bedrijfswaarde welke volgt uit de impairment analyse hebben we vergeleken met de marktwaarde van de onderneming op balansdatum en de verklaring van het verschil door Ordina op redelijkheid beoordeeld.	

Waardering latente belastingvordering

Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering belastinglatentie) en de Jaarrekening paragraaf 2.20 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.5 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 11 (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.	Wij hebben de realiseerbaarheid vastgesteld van de actieve belastinglatentie. 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,	Wij zijn het eens met de inschattingen van het management en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Op 31 december 2018 bedraagt de actieve belastinglatentie € 15,2 miljoen (2017: € 18,3 miljoen).	rekening houdend met toekomstige onzekerheden, gewijzigde belastingtarieven, mogelijke verliesverjonging 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.	

Opbrengstverantwoording en waardering projecten

Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's (Waardering onderhanden projecten) en de Jaarrekening paragrafen 2.16 en 2.18 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.2 (Belangrijke schattingen en aannames), paragraaf 14 (Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen), paragraaf 21 (Toelichting overige voorzieningen — kortlopend) en paragraaf 22 (Toelichting handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen).

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 resultaats-verantwoording niet in overeenstemming met de richtlijnen voor financiële verslaggeving plaatsvindt.

Wij hebben de door Ordina uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording getoetst.

Deze werkzaamheden zien toe op de (financiële verwerking van de) resultaatinschattingen van de projecten op basis van de contractvoorwaarden en inschattingen ten aanzien van de voortgang en toekomstige kosten om het project af te ronden.

De inschattingen inzake de projectresultaten en -risico's door de projectmanagers, business-controllers en raad van bestuur hebben wij beoordeeld en getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere controle informatie.

Wij zijn het eens met de inschattingen van het management, de verwerking overeenkomstig IFRS 15 en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
De jaarrekeningposities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen contractactiva van € 5,3 miljoen (2017: € 6,1 miljoen), projectvoorziening van € 0,1 miljoen (2017: € 0,1 miljoen) en contract verplichtingen van € 4,7 miljoen (2017: € 4,6 miljoen).	Daarnaast hebben wij gecontroleerd dat de opbrengstverantwoording en de toelichting in de jaarrekening op basis van de nieuwe verslaggevingsstandaard met betrekking tot de verantwoording van opbrengsten uit contracten met klanten (IFRS 15) heeft plaatsgevonden. 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.	

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 april 2015 benoemd als accountant van Ordina N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds dat boekjaar 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 beheersdoelstellingen 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 niet-financiële informatie in het jaarverslag.
- Verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden ten behoeve van de raad van commissarissen 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 continuïteitsver-

onderstelling, 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.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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, 13 februari 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. Jaap de Jong

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Onze conclusie

Wij hebben de niet-financiële informatie in het jaarverslag van Ordina N.V. te Nieuwegein over 2018 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2018.

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria.

De niet-financiële informatie in het jaarverslag 2018 bestaat uit de hoofdstukken:

- Jaaroverzicht (met uitzondering van het vijfjarenoverzicht 2014-2018)
- Over Ordina
- Onze markten
- Onze mensen
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- Risico's
- GRI-Index
- Begrippenlijst

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de niet-financiële informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, ''Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie".

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.

Rapportagecriteria

De niet-financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Ordina N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de begrippenlijst van het jaarverslag.

Ter vergelijking opgenomen informatie niet gecontroleerd of beoordeeld

Op de niet-financiële informatie over de periode 2014 en 2015 is geen controle of beoordeling uitgevoerd. Daarom is de ter vergelijking opgenomen niet-financiële informatie en de daaraan gerelateerde toelichtingen over de periode 2014 en 2015 niet gecontroleerd of beoordeeld.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte

informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de niet-financiële informatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de begrippenlijst van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Ordina N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid 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 geringer 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 een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond 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 entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde niet-financiële informatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;

- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie. Deze verdere beoordelingswerkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op bedrijfsniveau verantwoordelijk voor de strategie, 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 de niet-financiële informatie.
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op bedrijfsniveau.
  - Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
  - het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
  - Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de niet-financiële informatie.
  - Het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

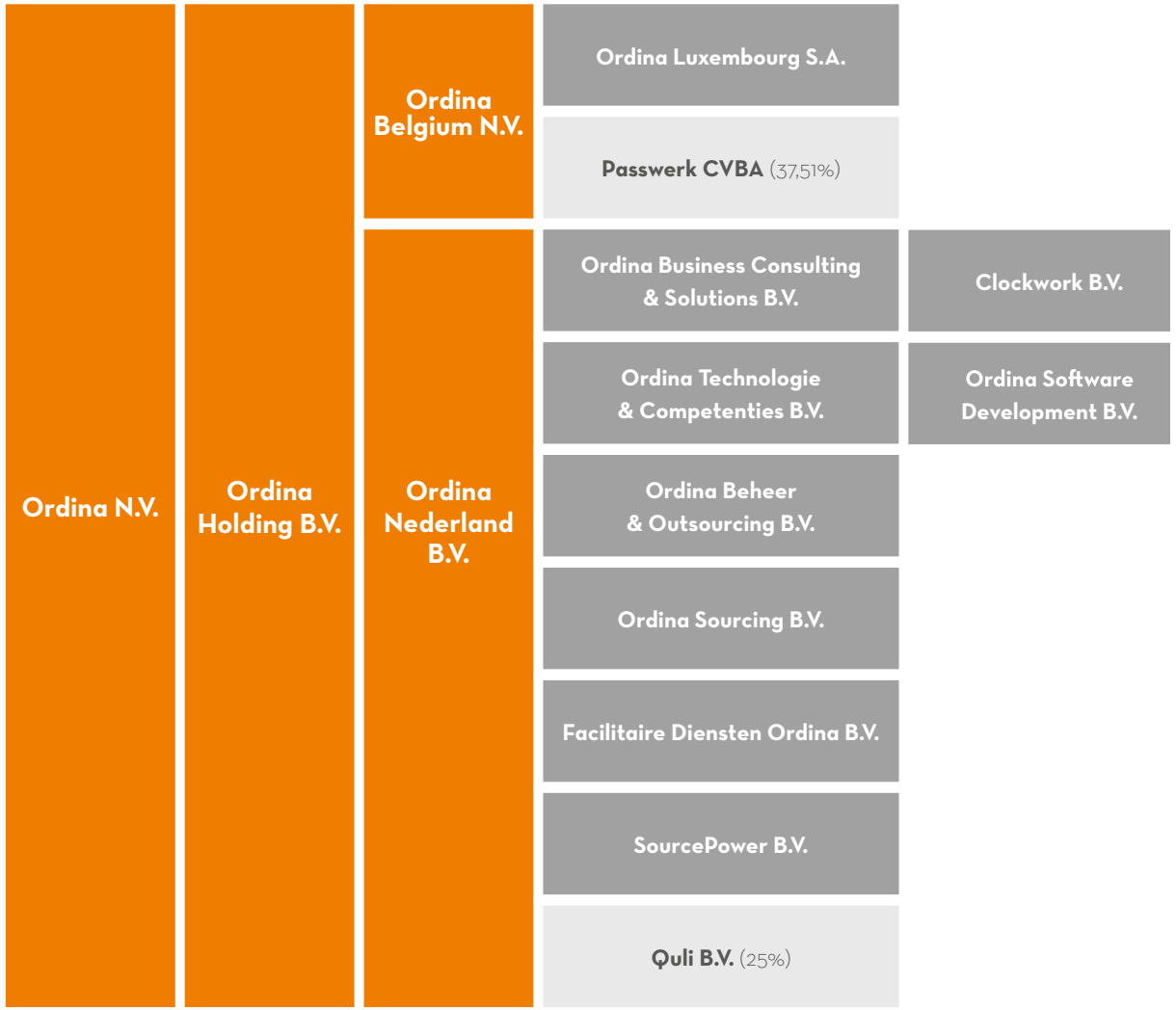
Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Utrecht, 13 februari 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. Rob Wortelboer RA

JURIDISCH ORGANOGRAM ORDINA



Niet opgenomen in de consolidatie Ordina (betreft minderheidsbelang).

BEGRIPPENLIJST

Algemene begrippen

Agile en DevOps: agile gaat om de twaalf 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 IT 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 zichzelf.

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

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.

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 relevantste thema's, zoals opgenomen in de materialiteitsmatrix die is opgesteld volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative Standards. 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.

BEGRIPPENLIJST

Medewerkersbetrokkenheidonderzoek (MBO): jaarlijks meet Ordina de medewerkersbetrokkenheid 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.

Sinds 2015 worden ten aanzien van inclusiviteit twee vragen in het medewerkersbetrokkenheidonderzoek 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).

Ordina Promotor Score (OPS): met behulp van de OPS wordt de klanttevredenheid gemeten. De OPS is onderdeel van het Service Excellence Programma om de perceptie, tevredenheid en verwachtingen van onze klanten over onze dienstverlening objectief in kaart te brengen.

OPS heeft in 2016 in Nederland een aanpassing gehad. In voorgaande jaren werden geïnterviewden die er voor kozen geen uitspraak te doen als zogenoemde 'passives' opgenomen, en hadden daarmee een neerwaarde druk op de score. In 2016 waren er relatief substantieel meer geïnterviewden (15% vs. 6% in 2014 en 2015) die kozen geen uitspraak te doen, waarbij dit in veel gevallen een principe standpunt was, dan wel beleid vanuit de organisatie. De score exclusief deze doelgroep geeft een betere weergave van de klanttevredenheid. Daarmee is de score gerestate tot 72% in 2016 vs. 67% en 65% in 2015 en 2014. Volgens de oude methodologie zouden de scores op respectievelijk 61%, 63% en 62% uitkomen.

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 NPS zelf wordt uitgedrukt in een absoluut getal tussen -100 en +100.

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 tussen het aantal mannen en vrouwen in dienst bij Ordina per jaareind.

Ziekteverzuimpercentage (ZVP): berekening van 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.

BEGRIPPENLIJST

IFRS EU: International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard door 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

Beschikbaarheid: (gemiddeld): het percentage uren over een periode (kalenderjaar) dat een medewerker niet ingezet is ten behoeve van een betaalde klantopdracht en wel ingezet had kunnen zijn. Gemeten als het aantal uren geschreven (in SAP-urenregistratie) op urencode 'beschikbaarheid' door directe medewerkers gedeeld door het aantal werkbare uren in het jaar van die directe medewerkers.

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.

CO_2-footprint: hoeveelheid emissie uitgedrukt in tonnen CO_2. Deze emissies vallen onder scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het handboek CO_2-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.

CO_2-footprintberekening: de volgende componenten worden meegenomen in de CO_2-footprintberekening van Ordina:

- *gasverbruik:* het gasverbruik (in m^3) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- *brandstofverbruik leaseauto's:* het brandstofverbruik van de leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- *elektraverbruik:* het elektraverbruik (in kWh) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- *zakelijke kilometers privéauto's:* in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor zakelijke kilometers. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaardbedrag 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);
- *vliegreizen:* 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 (standaardbedrag 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)

BEGRIPPENLIJST

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 m^3) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

Inclusiviteit: (zie onder Algemene begrippen) wordt gemeten aan de hand van twee vragen in ons jaarlijkse medewerkersbetrokkenheidonderzoek. De twee vragen zijn: of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie.

Participatiegraad: het aantal unieke deelnemers (directe medewerkers) aan trainingen ten opzichte van het totaal aantal medewerkers actief in dienst per jaareind.

Security-trainingen: de kpi betreft het aantal medewerkers (direct en indirect) dat de e-learning Security & privacy heeft gevolgd. Hierbij meet Ordina in aantallen per training per jaareind actief in dienst.

Uitstroom directe medewerkers op verzoek van Ordina: het aantal directe medewerkers (in fte) waarvan in 2018 het dienstverband is beëindigd op verzoek van Ordina, als percentage van de ultimostand 2017 directe medewerkers (in fte).

Warmtedagen/graaddagen: om de effecten in stijging en daling van het gasverbruik en elektraverbruik goed te kunnen beoordelen wordt gekeken naar het aantal graaddagen. De graaddagen worden van internet gehaald www.kwa.nl/graad-dagen-en-koeldagen (De Bilt).

Werkplekken: Het aantal door de gebruiker of huismeester in hoogte instelbaar bureaus/tafels met instelbare stoel in een werkomgeving die voldoet aan de Arbo-richtlijnen (bureau met stoel), gemeten op basis van actuele tekeningen van de panden die Ordina huurt.

GRI-INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
GRI 102: Algemene informatie 2016			
Organisatieprofiel			
102-1	Naam van de organisatie.	Ordina N.V.	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Over Ordina	15
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Nieuwegein	locaties
102-4	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, Belgie en Luxemburg, Over Ordina	17, locaties
102-5	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Juridisch organogram, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	220, 207
102-6	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	Onze markten	31
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerncijfers, Vijfjarenoverzicht, Jaarrekening	6, 8, 119
102-8	Aantal medewerkers naar arbeidsovereenkomst en geslacht; aantal vaste medewerkers naar type werk en geslacht; volledig personeelsbestand naar medewerkers en werkkrachten onder toezicht en naar geslacht; volledig personeelsbestand naar regio en geslacht;	Kerncijfers, Vijfjarenoverzicht, Onze mensen, Jaarrekening	6, 8, 56, 119
102-9	Toeleveringsketen van de verslaggevende organisatie.	Over Ordina, Waardecreatiemodel, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	15, 28, 71
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	Over Ordina, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	15, 207
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Over Ordina, Governance	15, 98
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	71
102-13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	Nederland ICT	
Strategie			
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingebevoegde van de organisatie.	Interview Raad van Bestuur	2

GRI-INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Ethiek en integriteit			
102-16	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Onze mensen, Governance	56, 98
Bestuursstructuur			
102-18	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, Verslag Raad van Commissarissen	15, 106
102-22	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en zijn commissies.	Over Ordina, Verslag Raad van Commissarissen	15, 106
Betrokkenheid stakeholders			
102-40	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	73, materialiteitsmatrix
102-41	Collectieve Arbeidsovereenkomst	Medewerkers van Ordina vallen niet onder een Collectieve arbeidsovereenkomst	
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	73, materialiteitsmatrix
102-43	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	73, materialiteitsmatrix
102-44	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 en Materialiteitsmatrix)	73, materialiteitsmatrix
Verslaggeving			
102-45	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Geconsolideerde jaarrekening	119
102-46	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)	materialiteitsmatrix
102-47	Lijst van alle materiele Aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	Waardecreatiemodel, Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Materialiteitsmatrix)	29, materialiteitsmatrix
102-48	Herclassificatie van informatie	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Jaarrekening	
102-49	Wijzigingen in rapportage	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Jaarrekening	
102-50	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	1 januari tot en met 31 december 2018	
102-51	Datum van het meest recente verslag.	Ordina Jaarverslag 2017 (publicatie 15 februari 2018)	

GRI-INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
102-52	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon	232
102-54	GRI- 'In overeenstemming met' optie	Core option	
102-55	GRI inhoudsopgave	GRI-index	
102-56	Verwijzing naar het Externe Assurance rapport	Overige gegevens	
Informatie over specifieke onderwerpen			
Discriminatie en kwetsbare groepen			
	Management benadering	Onze mensen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
405-1	Diversiteit van bestuursorganen en medewerkers	Onze mensen	
Werkomstandheden en sociale bescherming			
	Management benadering	Onze mensen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Risico's, Governance	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met de toegezegde pensioenregeling van de organisatie.	Jaarrekening	119
Gezondheid en veiligheid op het werk			
	Management benadering	Onze mensen, Governance	
Persoonlijke ontwikkeling en training op de werkplek			
	Management benadering	Onze mensen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Voorkomen van milieuvervuiling			
	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
302-3	Energie intensiteit	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	71
302-4	Vermindering van energieverbruik	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	71

GRI-INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Duurzaam gebruik van hulpbronnen			
302-3	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
302-3	Energie intensiteit	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
302-4	Vermindering van energieverbruik	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	71
Klimaatverandering			
	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Anti-corruptie en bedrijfsintegriteit			
	Management benadering	Governance, Risico's	
205-2	Communicatie en training op anti corruptie beleid en procedures.	Governance, Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Materialiteitsmatrix), Corporate Governance	98, materialiteitsmatrix, Corporate Governance
205-3	Bevestigde corruptie incidenten en genomen acties.	Governance, Maatschappelijk verantwoord ondernemen (Materialiteitsmatrix), Corporate Governance	98, materialiteitsmatrix, Corporate Governance
Eerlijke concurrentie			
	Management benadering	Governance, Risico's, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Bevorderen maatschappelijke verantwoordelijkheid			
	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Eerlijke marketing			
	Management benadering	Governance, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Consumentengezondheid en veiligheid			
	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Toegang tot essentiële voorzieningen			
	Management benadering	Governance, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	

GRI-INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Betrokkenheid bij lokale gemeenschap			
	Management benadering	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Technologische ontwikkeling			
	Management benadering	Over Ordina, Onze Markten, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Mens centraal in ICT			
	Management benadering	Over Ordina, Onze Mensen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
Vertrouwen in ICT branche			
	Management benadering	Over Ordina, Onze Mensen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Governance	

NFI REFERENTIETABEL

EU-richtlijn: bekendmaking van niet-financiële informatie en inzake diversiteit (referentietabel)

Onderwerpen	Aspect	Toegevoegd (ja/nee)	Hoofdstuk
Bedrijfsmodel			
	n.v.t.	Ja	Over Ordina
Relevante sociale en personeelsaangelegenheden (bijv. HR, veiligheid etc.)			
	Het gevoerde beleid, inclusief due dillegence	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Onze mensen, Risico's
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Onze mensen, Risico's
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Onze mensen, Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Onze mensen, Risico's
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Onze mensen, Risico's
Relevante milieu aangelegenheden (bijv. impact van klimaatverandering)			
	Het gevoerde beleid, inclusief due dillegence	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
	De beheersing van deze risico's	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Relevante onderwerpen met betrekking tot eerbieding van mensenrechten (bijv. werknemersbescherming)			
	Het gevoerde beleid, inclusief due dillegence	Ja	Governance, Risico's
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Governance, Risico's
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Governance, Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Governance, Risico's
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Governance, Risico's

NFI REFERENTIETABEL

EU-richtlijn: bekendmaking van niet-financiële informatie en inzake diversiteit (referentietabel)

Onderwerpen	Aspect	Toegevoegd (ja/nee)	Hoofdstuk
Relevante onderwerpen met betrekking tot bestrijding van corruptie en omkoping.			
	Het gevoerde beleid, inclusief due dillegence	Ja	Governance, Risico's
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Governance, Risico's
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Governance, Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Governance, Risico's
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Governance, Risico's
Inzicht in het diversiteitsbeleid (Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen)			
	Het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen, Onze mensen
	Diversiteitsdoelen	Ja	Verslag Raad van Commissarissen, Onze mensen
	Beschrijving van hoe het beleid is geïmplementeerd	Ja	Verslag Raad van Commissarissen, Onze mensen
	Resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen, Onze mensen

COLOFON

Uitgave
Ordina N.V.

Redactie
Ordina N.V.

Concept en ontwerp
C&F Report

Fotografie
C&F Report

ordina.nl ordina.be ordina.lu

ORDINA Ahead of change