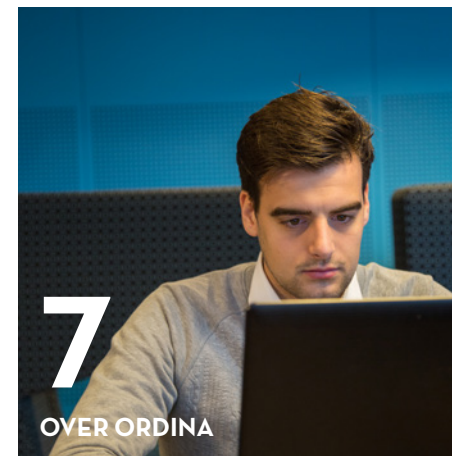


Ordina Jaarverslag 2015





IN DIT JAARVERSLAG



INHOUDSOPGAVE

4 Interview met CEO Stépan Breedveld

7 Over Ordina

- 8 Bedrijfsprofiel
- 9 Raad van Bestuur en ExCo
- 10 Kerncijfers*
- 13 Divisies
- 15 Onze mensen
- 23 Integriteit

26 Strategie*

- 26 Missie
- 27 Visie
- 29 Strategie
- 33 Markten

40 Innovatie*

51 Aandeelhouders

55 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

65 Risico's*

73 Governance*

83 Verslag van Raad van Commissarissen*

94 Statutaire bepalingen**

97 Jaarrekening

179 Overige informatie

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

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

Interview met CEO Stépan Breedveld



CEO
Stépan Breedveld
blijkt terug op
teleurstellend jaar

Wat was 2015 voor een jaar voor Ordina?

“2015 was een teleurstellend jaar waarin Ordina zich in hoog tempo heeft aangepast aan sterk veranderende marktomstandigheden. Met name door de forse omzetsdaling in de overheidsmarkt in Nederland hebben we het jaar met verlies afgesloten. Door verscherpte focus op de key accounts neemt de krimp in het vierde kwartaal af. Door intensieve monitoring van het werkkapitaal hebben we het jaar wederom schuldenvrij afgesloten. In België/Luxemburg heeft Ordina sterk gepresteerd door te groeien in zowel omzet als in winstgevendheid.”

“Begin juni hebben we een kostenbesparingsprogramma ingezet. In aanvulling hierop is begin november een strategie-update met de markt gedeeld die uit vier onderdelen bestaat. Ten eerste willen we omzetgroei realiseren. Daarnaast hebben we besloten om de organisatie aan te scherpen en te vereenvoudigen. Ten derde verhogen we de besparingen naar in totaal EUR 15 miljoen per jaar om hiermee de winstgevendheid op structurele wijze te ondersteunen. Tenslotte blijven we investeren in innovatie, scholing en Young Professionals.”

“
**We hebben het jaar met
verlies, maar schuldenvrij
afgesloten**
”

Waar bent u over het afgelopen jaar het meest trots op?

“Op het feit dat onze klanten ons meer als innovatieve ICT-partner zien. We werken steeds vaker aan baanbrekende projecten. Of dat nu bij het Havenbedrijf Rotterdam is, ProRail of de Rabobank; er is een groeiende interesse voor wat we op innovatiegebied ontwikkelen. Van een klassieke systemintegrator maken we de omslag naar een innovatieve ICT-partner, waarbij we nieuwe technologieën en toepassingen relevant maken in de context van de klant. Neem bijvoorbeeld Quli, een platform voor zorgbehoevenden dat we met enkele zorginstellingen hebben ontwikkeld. Quli biedt patiënten een oplossing om daadwerkelijk de regie te nemen over hun eigen zorg en leven. Daarmee hebben we de Computable Award 2015 in de categorie zorg gewonnen. Een ander succes van ons innovatiebeleid zijn de Ordina Open Innovatiedagen. Die hebben we in 2015 voor de derde keer georganiseerd, met meer dan vijfhonderd deelnemers uit Nederland en België/Luxemburg.”

“En natuurlijk zijn we trots op onze collega's in België/Luxemburg. Daar heeft Ordina het gehele jaar groei gerealiseerd in omzet en winstgevendheid. Een geweldige prestatie, helemaal als je je realiseert dat ze uit een lastige periode komen. Het management heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om de organisatie en processen goed op orde te krijgen en dat betaalt zich nu uit.”

Wat zijn uw verwachtingen voor de overheidsmarkt?

“We verwachten dat de vraag bij de overheid op termijn weer zal aantrekken. Er is behoefte aan een efficiëntere en effectievere overheidsorganisatie en de besluitvormers willen dan ook grote stappen in die richting zetten. Dit betekent dat er meer zaken geautomatiseerd gaan worden. Daarnaast kun je de burger beter van dienst zijn met allerlei mobiele ICT-technologie. Die combinatie zal ervoor zorgen dat er meer wordt geïnvesteerd. We denken wel dat er een ander type marktvraag komt. In plaats van de grote ICT-projecten die we vroeger zagen, krijgen wij nu te maken met kleinere projecten die door een agile-aanpak beter beheersbaar zijn.”

Welke veranderingen vraagt de markt van Ordina en haar medewerkers?

“De markt vraagt steeds vaker om specialisten. De generieke ICT’er krijgt het moeilijk. Voor Ordina betekent dit dat we nog meer specialismen nodig hebben. Ook zien we dat nieuwe technologieën elkaar steeds sneller opvolgen. De wendbaarheid van ons bedrijf moet daarom vergroot worden.”

“In de huidige markt blijken medewerkers met een zogenaamd T-shaped profiel steeds waardevoller. Klanten verwachten dat onze mensen niet alleen diepgaande ICT-kennis hebben, maar ook dat ze de business van de klant kennen en tevens communicatief en sociaal vaardig zijn. Daarnaast zien we dat psychologische en sociologische inzichten in het gebruik van technologie steeds meer gevraagd worden. Dat is een direct gevolg van de humanisering van de ICT.”

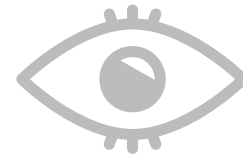
Wat zijn de belangrijkste uitdagingen in deze tijd van digitale transformatie?

“Een van de grootste uitdagingen is dat nieuwe technologieën elkaar in rap tempo opvolgen. Elke klant worstelt ermee hoe hij die technologie verantwoord gaat inpassen in zijn organisatie. Hoe zorgt een bedrijf ervoor dat het de kennis en vaardigheden in huis haalt en dat projecten behapbaar en bestuurbaar blijven? Is er voldoende verankering en besturing vanuit de business? Vroeger was ICT vooral faciliterend en een productiviteitstool, maar omdat ICT een steeds grotere invloed heeft op de primaire processen wordt het een businessvraagstuk. Een andere uitdaging is dat bedrijven hun ICT-organisatie moeten gaan verjongen.”

Hoe kan Ordina daarbij helpen?

“Wij kunnen onze klanten helpen om die nieuwe innovaties en technologieën toepasbaar te maken. Niet alleen hebben we de kennis, maar we hebben ook de mensen, omdat we investeren in scholing en Young Professionals. Afgelopen jaar hebben we alleen al 212 Young Professionals aangetrokken. Dat lukt ons omdat we een aantrekkelijk label zijn voor jonge ICT’ers. Wij zijn een lokaal en onafhankelijk bedrijf, met een platte organisatie. We investeren daarnaast veel in opleidingen en innovatie, want kennisontwikkeling is noodzakelijk om bij te blijven. We werken voor veel innovatieve bedrijven zoals het Havenbedrijf Rotterdam en voor maatschappelijke organisaties, zoals de Raad voor de Rechtspraak, de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens en de politie. In de feedback die we krijgen geven jonge mensen aan dat ze graag willen werken bij een organisatie die maatschappelijk relevant is.”

Over Ordina



In dit hoofdstuk krijgt u een beeld van de organisatie door het bedrijfsprofiel. We beschrijven de divisies en lichten de kerncijfers toe. Daarnaast besteden we ruim aandacht aan het belangrijkste kapitaal van de organisatie: onze mensen. We sluiten af met een toelichting op ons integriteitsbeleid.

BEDRIJFSPROFIEL

Al meer dan veertig jaar is Ordina als ICT-dienstverlener actief in de Benelux. Wij creëren innovatieve business- en ICT-toepassingen die bij onze klanten waarde toevoegen en tastbare resultaten opleveren.

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

Partnerships met onder andere Microsoft, Oracle, SAP, BMC, AxyWare, Quli en Hippo.

Omzet 348,3
Recurring EBITDA 13,8
Operationele cashflow 2,6
In EUR miljoen

Ordina is actief in de markten overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld ministeries, ZBO's, lokale overheden, de politie, banken, (zorg)verzekeraars en zorgaanbieders, bedrijven in de energy & utilities, industrial & consumer products, telecom & media, en carriers & mainports. We opereren onder de merknamen Ordina, Clockwork en SourcePower.

Circa 2.900 medewerkers werken bij Ordina in Nederland en België/Luxemburg.



Onze missie: Samen duurzaam innoveren. Onze visie: ICT. Maar dan voor mensen.

Ordina heeft expertise op het gebied van business- en ICT-oplossingen. Wij kennen de volgende business modellen: Consulting, Professional Services, Beheer en Outsourcing en Projecten.

RAAD VAN BESTUUR



De Raad van Bestuur van Ordina wordt gevormd door Stépan Breedveld en Jolanda Poots-Bijl.

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

Drs. Jolanda Poots-Bijl RC (1969) is sinds 2013 lid van de Raad van Bestuur. Als CFO richt zij zich op de algemene gang van zaken, Finance & Control, HRM, facilitaire zaken en ICT-beleid, beurszaken en duurzaamheid. Jolanda is lid van de Raad van Commissarissen van Gasunie, Blokker en bestuurslid van de Stichting ING Aandelen.

ORGANOGRAM ORDINA



Het juridisch organogram is te vinden op [pagina 180](#).

EXECUTIVE COMMITTEE

Het Executive Committee (ExCo) is verantwoordelijk voor de dagelijkse, operationele aansturing van Ordina. Het ExCo wordt gevormd door de leden van de Raad van Bestuur, de divisiedirecteuren, de commercieel directeur, twee directeuren uit België/Luxemburg en de directeuren van Finance & Control en HRM.

KERNCIJFERS

Kerngegevens				
<i>(In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)</i>	2012	2013	2014	2015
Omzet	400,7	377,0	366,9	348,3
EBITDA	13,6	2,9	9,8	4,3
Recurring EBITDA	17,6	16,3	18,0	13,8
Recurring EBITDA in % van de omzet	4,4	4,3	4,9	4,0
Nettoresultaat	0,5	-65,0	1,0	-3,2
Nettoresultaat in % van de omzet	0,1	-17,2	0,3	-0,9
Kasstroom uit operationele activiteiten	8,4	11,3	20,1	2,6
Leverage ratio op basis van bankconvenanten ¹	0,6	0,2	-0,8	-0,5
Interest cover ratio ultimo ¹	15,6	9,2	11,8	18,8
Eigen vermogen	207,2	142,7	144,6	141,8
Solvabiliteit ²	65	60	61	60
Immateriële vaste activa	193,0	130,2	133,5	134,3
Materiële vaste activa	10,6	8,4	7,1	6,5
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	52	47	48	56
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	58	57	59	60
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.938	2.961	2.884	2.884
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	2.527	2.563	2.548	2.541
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	411	398	336	343
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.920	2.918	2.907	2.886
Aantal directe medewerkers (fte) ultimo	2.506	2.556	2.565	2.542
Aantal indirecte medewerkers (fte) ultimo	414	362	342	344
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	91,9	92,3	92,7	93,0

¹ Zie toelichting 17 van jaarrekening op [pagina 142](#)

² Eigen vermogen in % van het totale vermogen

Resultaat

De recurring EBITDA bedroeg over 2015 EUR 13,8 miljoen (2014: EUR 18,0 miljoen). De recurring EBITDA marge was 4,0% (2014: 4,9%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 13,8 miljoen) en EBITDA (EUR 4,3 miljoen) betreft de afvloeiingskosten (EUR 7,8 miljoen) en de kosten van het interne onderzoek naar aanleiding van berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in de periode 2005-2011 (EUR 1,6 miljoen).

Het nettoresultaat bedroeg in 2015 EUR -3,2 miljoen (2014: EUR 1,0 miljoen). Dit nettoresultaat werd met name gedreven door de gedaalde omzet. Dit werd vooral veroorzaakt door de forse krimp van de overheidsmarkt in Nederland.

De productiviteit in 2015 was 64,9% een daling van 4,8% ten opzichte van 2014. De impact hiervan kon gedurende 2015 maar gedeeltelijk worden geabsorbeerd middels een verlaging van de kosten. De personeelskosten daalden met EUR 7,5 miljoen naar EUR 237,0 miljoen. De kosten voor uitbestede werkzaamheden bedroegen EUR 77,9 miljoen en zijn EUR 7,5 miljoen lager dan in 2014 (EUR 85,4 miljoen). De overige bedrijfslasten stegen met EUR 1,9 miljoen naar EUR 19,6 miljoen.

Het ingezette besparingsprogramma van EUR 15 miljoen per jaar ligt op koers en zal per Q4 2016 zijn geïmplementeerd.

Van recurring EBITDA naar netto resultaat (afgerond op miljoenen euro's)	2014	2015
Recurring EBITDA	18.007	13.786
Afvloeiingskosten	6.558	7.834
Kosten intern onderzoek	1.679	1.608
EBITDA	9.770	4.344
Afschrijvingen IVA & MVA	5.115	5.414
Bedrijfsresultaat (EBIT)	4.655	-1.070
Netto financieringslasten	-1.147	-712
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	-8	-463
Resultaat voor belastingen	3.500	-2.245
Belastingen	-2.488	-923
Nettoresultaat	1.012	-3.168

Financieringspositie

In mei 2015 is Ordina een nieuwe financieringsfaciliteit overeengekomen met de ABN Amro Bank en ING. Deze financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30 miljoen en vervangt de voorgaande faciliteit van EUR 35 miljoen. De nieuwe faciliteit is volledig gecommiteerd en betreft een revolverende faciliteit van EUR 20 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening courant van EUR 10 miljoen.

De belangrijkste elementen voor wat betreft de convenanten binnen de financieringsfaciliteit zijn de Leverage Ratio ($\leq 2,5$) en de Interest Cover Ratio ($\geq 5,0$). In december 2015 is een tijdelijke verruiming van de Interest Cover Ratio overeengekomen op grond waarvan de Interest Cover Ratio gedurende het jaar 2016 minimaal 4 moet bedragen.

De Leverage Ratio bedraagt ultimo 2015 0,5 negatief (ultimo 2014: 0,8 negatief). De Interest Cover Ratio bedraagt 18,8 (ultimo 2014: 11,8). Beide ratio's voldoen aan de convenanten.

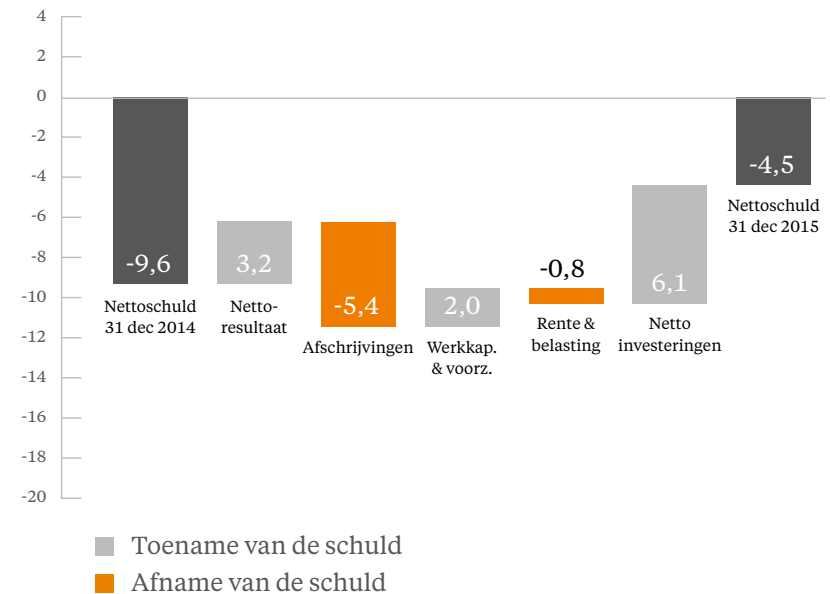
Cashflow

Ultimo 2015 was sprake van een nettocashpositie van EUR 4,5 miljoen (ultimo 2014: EUR 9,6 miljoen), met name gedreven door het negatieve bedrijfsresultaat.

De kasstroom uit operationele activiteiten was EUR 2,7 miljoen (2014: EUR 20,1 miljoen). Na een forse verbetering van het werkkapitaal in 2014 (EUR 9,8 miljoen) is dit in 2015 op gelijk niveau gebleven. In de eerste helft van het jaar waren er facturatie-achterstanden door de implementatie van ons ERP-systeem. Deze zijn in de tweede helft van 2015 ingelopen door intensivering van het werkkapitaalmanagement. Hierdoor konden we het jaar wederom schuldenvrij afsluiten.

Ontwikkeling nettoschuldpositie 2015

Afgerond, in miljoenen euro's



DIVISIES

Technologie & Competenties

Nieuwe technologische ontwikkelingen veranderen onze manier van leven en werken. Ze beïnvloeden de primaire processen van bedrijven en dringen door tot in de haarvaten van organisaties. ICT heeft daarmee steeds meer business-implicaties. ICT-projecten nemen zodoende steeds vaker de vorm aan van veranderingstrajecten in de business. Daarom vergen ICT-vraagstukken grondige kennis van de business, van technologie én van mensen. Onze divisie Technologie & Competenties (T&C) is hierop ingericht en maakt daarbij gebruik van een agile DevOps-manier van werken. T&C ontwerpt en bouwt innovatieve ICT-toepassingen die voor onze klanten daadwerkelijk het verschil maken. Dit doet ze door specialisten in te zetten en projecten uit te voeren. T&C levert op dit vlak zowel pakketoplossingen als maatwerk.

Business Consulting & Solutions

De divisie Business Consulting en Solutions (BC&S) helpt klanten bij het verbeteren en digitaliseren van bedrijfsprocessen, de organisatie en hun dienstverlening aan klanten. Daarbij maken we gebruik van de nieuwste technologieën. We combineren kennis van de business met creativiteit en technologie om te komen tot duurzame oplossingen die mensen met elkaar verbinden. Dat doen we op gebied van onder meer business intelligence, digitale klantinteractie, mobile engagement en predictive maintenance. Ook houden we ons bezig met de digitalisering van de keten, procesintegratie en met security en risk.

Omzet per divisie (in duizenden euro's)	2014 ¹	2015	Ontwikkeling 2015 t.o.v. 2014 ¹
Technologie & Competenties	175.170	155.105	-11,5%
Business Consulting & Solutions	58.481	55.564	-5,0%
Beheer	61.878	61.283	-1,0%
België/Luxemburg	71.389	76.320	6,9%
Totaal	366.918	348.272	-5,1%

¹ 2014 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.

Beheer

In hoog tempo professionaliseren en innoveren. Dat is een dwingende noodzaak voor de vakgebieden beheer en outsourcing van applicatielandschappen. Technologische ontwikkelingen bieden tal van nieuwe mogelijkheden. Daarbij is het de uitdaging om de bedrijfscontinuïteit dag in dag uit, te kunnen garanderen. De divisie Beheer is hierin gespecialiseerd. Zij zorgt voor het beheer, het onderhoud en de vernieuwing van applicatielandschappen. Bij ruim honderdvijftig organisaties in de Benelux staat Beheer voor goed draaiende applicaties en systemen. De divisie garandeert niet alleen continuïteit, maar geeft ook zekerheid dat de voortdurende innovatie van het ICT-landschap haar klanten een duidelijke toegevoegde waarde oplevert. In de studie Outsourcing Performance waarin Giarte de ervaringen van klantorganisaties met outsourcing beschrijft behaalde Ordina in 2015 met een aanbevelingsscore van 87% wederom een toppositie.

België/Luxemburg

Ordina biedt in België/Luxemburg een palet van op elkaar afgestemde gespecialiseerde diensten aan lokale klanten vergelijkbaar met wat in Nederland over drie divisies is verspreid. Van strategische consultancy tot tactische oplossingen en operationele ondersteuning. Van gerenommeerde pakketoplossingen tot maatwerk. Van projecten tot resources. En van toepassingen tot infrastructuur. Dankzij Customer Care-proposities ontzorgen we bedrijven. Dedicated multidisciplinaire teams worden ingezet voor het beheer van applicaties en systemen, terwijl de klant zich focust op de core business. Ordina zet in op innovatie door businesskennis en technologische knowhow creatief toe te passen.

Recurring EBITDA per divisie <i>(in duizenden euro's en %)</i>	2014¹	2014¹	2015	2015
Technologie & Competenties	10.825	6,2%	5.238	3,4%
Business Consulting & Solutions	996	1,7%	388	0,7%
Beheer	2.248	3,6%	1.855	3,0%
België/Luxemburg	3.938	5,5%	6.305	8,3%
Totaal	18.007	4,9%	13.785	4,0%

¹ 2014 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast op basis van de huidige organisatiestructuur.

ONZE MENSEN

Onze mensen maken het verschil bij onze klanten. Elke dag weer. Ordina's dienstverlening is dan ook zo goed als onze professionals zijn. Daarom besteden we veel aandacht aan ons HRM-beleid, zoals werving, ontwikkeling, opleiding en vitaliteit.

Aandacht voor ontwikkeling

De ontwikkelingen in het vakgebied van ICT gaan snel. Daarom is het belangrijk dat onze professionals zich continu blijven ontwikkelen en zich kunnen aanpassen aan de snel veranderende omstandigheden. Ons HR-beleid ondersteunt dit. Tijdens het loopbaangesprek besteden we aandacht aan groei en ontwikkeling. Onze medewerkers staan dan samen met hun manager stil bij hun mogelijkheden en ambities. Door continu met ontwikkeling bezig te zijn, blijven onze medewerkers ook op de lange termijn dus duurzaam inzetbaar.



“Dit jaar hebben we aandacht besteed aan het werven van jong talent”

Werving

Werving is een belangrijk onderdeel van ons HRM-beleid. In 2015 hebben we 497 nieuwe collega's aangenomen, van wie 352 in Nederland en 145 in België/Luxemburg werken. Dit jaar hebben we geïntensiveerd aandacht besteed aan het werven van jong talent: onze Young Professionals. In Nederland en België hebben we in totaal 212 Young Professionals aangenomen. Door jonge mensen te werven en zelf op te leiden, kunnen we beter voorzien in de behoefte van onze klanten en inspelen op die kennisgebieden die schaars zijn. Zo leiden we bijvoorbeeld elk jaar een aantal groepen starters op in vakgebieden zoals Java en Testing.

In de huidige markt blijken medewerkers met een zogenaamd T-shaped profiel steeds waardevoller: klanten verwachten dat onze mensen niet alleen diepgaande ICT-kennis hebben, maar dat ze ook de business van de klant kennen en tevens communicatief en sociaal vaardig zijn. Daarnaast zien we dat psychologische en sociologische inzichten steeds meer gevraagd worden. Dat is een direct gevolg van de humanisering van de ICT. Waar we voorheen vooral mensen met een bèta-opleiding aannamen, zijn nu ook mensen met een 'gamma'-achtergrond nodig. We houden hier rekening mee in ons aannamebeleid en in ons opleidingsprogramma.

De Ordina Academy

De Ordina Academy biedt opleidingen om de groei en ontwikkeling van onze mensen te ondersteunen. Veel van deze opleidingen, en vooral de vakinhoudelijke trainingen, worden door onze eigen mensen gegeven. In elk vakgebied hebben we ervaren specialisten, die graag hun kennis willen delen. Deze specialisten volgen een training didactische vaardigheden, waarin ze hun eigen lesplan ontwikkelen. Zo snijdt het mes aan twee kanten: wij kunnen onze mensen opleiden en onze mensen krijgen als trainer de gelegenheid om een nieuwe ervaring op te doen.

De Ordina Academy zetten we ook regelmatig extern in. De Academy kan waardevolle ondersteuning bieden wanneer bij onze klanten een opleiding nodig is.

In totaal hebben onze medewerkers ruim 50.000 uren aan opleiding genoten in 2015.



Vitaliteit

Onze medewerkers 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. In 2015 hebben tweehonderd mensen gebruikge maakt van de diensten van Prevent. Dit heeft in ongeveer vijftig gevallen geleid tot voorkoming van ziekmelding.

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. In 2015 hebben we voor het eerst een aantal vragen op dit vlak toegevoegd aan ons Medewerker Betrokkenheid Onderzoek. Hieruit blijkt dat de bedrijfscultuur inderdaad als inclusief wordt ervaren. Hoewel diversiteit in de organisatie een ruime voldoende scoort, is hier nog ruimte voor verbetering.

Ordina onderneemt een aantal activiteiten voor verschillende doelgroepen die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit. Zo hebben we een actief vrouwen netwerk en is er een hoog aandeel vrouwen in het management (22%) voor een ICT bedrijf.

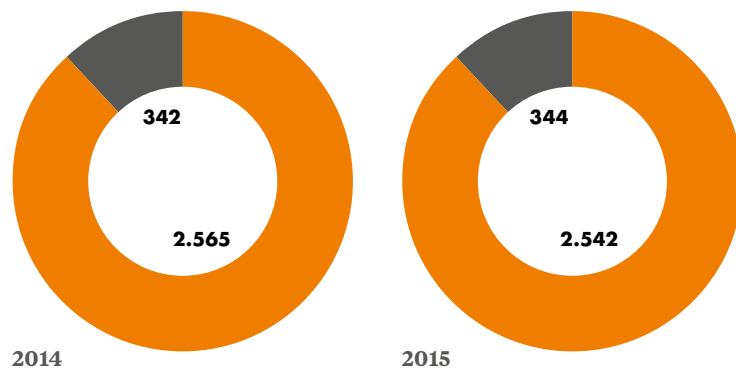
Bij de professionals gaat de instroom van mensen met een multiculturele achtergrond goed. In ons management zouden we echter meer multiculturele diversiteit verwelkomen.

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

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

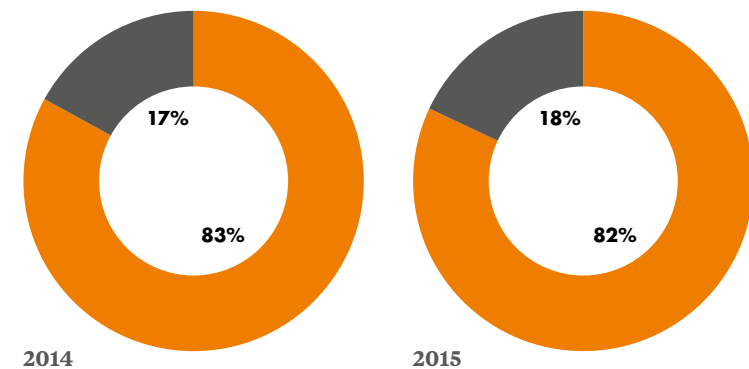
Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

In fte's



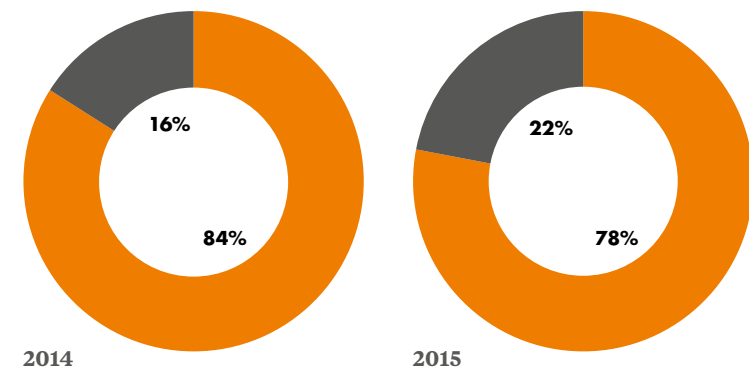
■ direct
■ indirect

Verdeling man/vrouw totaal



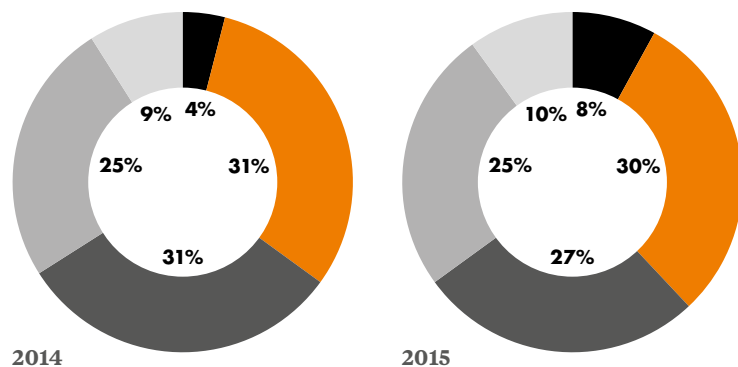
■ Man
■ Vrouw

Verdeling man/vrouw over managementfuncties



■ Man
■ Vrouw

Leeftijdsofbouw

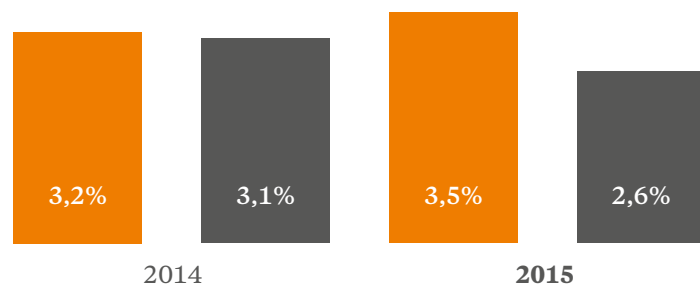


■ 25 jaar en jonger ■ 36 - 45 jaar ■ 56 jaar en ouder
 ■ 26 - 35 jaar ■ 46 - 55 jaar

De gemiddelde leeftijd bij Ordina ligt eind 2015 op 40,9 jaar (2014: 40,6 jaar).

Ziekteverzuim medewerkers

In %



■ Nederland
 ■ België/Luxemburg



WOMEN@ORDINA

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



Eigen vrouwennetwerk

Ordina doet hier daadwerkelijk wat aan. Sinds 2014 hebben we een eigen vrouwennetwerk, Women@Ordina. Dit netwerk stimuleert vrouwen om door te groeien binnen Ordina en benadrukt ook de toegevoegde waarde van vrouwen in de ICT. Vrouwelijke managers, rolmodellen binnen Ordina, nemen actief deel aan Women@Ordina. Het netwerk organiseert ieder kwartaal evenementen voor zowel medewerkers als vrouwelijke klanten.

Girlsday

Onderwerpen die in 2015 tijdens deze bijeenkomsten aan bod zijn gekomen zijn bijvoorbeeld vrouwelijk leiderschap, diversiteit op de werkvloer, agile werken en smart technologies. Ook ondersteunt Ordina activiteiten om meisjes en vrouwen te simuleren om een ICT-opleiding te volgen. Zo nemen we jaarlijks deel aan Girlsday, een landelijk evenement dat meisjes kennis laat maken met bèta, techniek en ICT. Het afgelopen jaar hebben we deelnemers uit de brugklas laten zien wat de nieuwste technologieën zijn en wat agile werken is. De vrouwelijke scholieren hebben onder onze begeleiding zelf een app gebouwd.



UP Young aan het woord Professional



Mark de Munnik

Sinds 1 april werkt Mark de Munnik (24) als tester voor Ordina. Nadat hij bij Ordina een workshop over agile had gevolgd, besloot hij bij de ICT-dienstverlener te solliciteren. “De sfeer en de informele en tegelijkertijd professionele cultuur bij Ordina hebben daarbij de

doorslag gegeven. Informeel in die zin dat je op iedereen af kunt stappen en dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen succes. Dat geeft een gevoel van vrijheid dat me erg aanspreekt”, aldus Mark.

Hij heeft specifiek bij Testing gesolliciteerd, omdat hij op het snijvlak van de business en ICT wil werken. “Door controle uit te voeren op de juistheid van specificaties en de werking van de gebouwde software ben je als tester verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde software. Het is juist de combinatie van die twee werelden die me fascineert. Je moet van beide verstand hebben om te begrijpen waar de business behoefte aan heeft. Als tester krijg je met alle facetten te maken. Je spreekt met ontwikkelaars om te controleren of de software goed is, maar je hebt ook contact met de business omdat de software juist daar goed tot zijn recht moet komen.”

Inmiddels is Mark als tester ingezet bij de Rabobank. Dat bevalt hem uitstekend. “Het is erg leuk werk. Ik hou me bezig met het testen van een webapplicatie die klanten kunnen gebruiken als ze een hypotheek willen afsluiten. We werken op basis van het principe van ‘agile’ en ‘continuous delivery’, wat betekent dat we elke twee weken software moeten opleveren.”

Over het Young Professional-programma is hij zeer te spreken. “Naast vakinhoudelijke kennis is er in het programma ook ruimte gecreëerd voor coaching en persoonlijke ontwikkeling. Daarin houd je je bezig met leerdoelen en wat je ambities zijn. Mijn ambities? Ik ben nu nog uitvoerend tester, maar over een paar jaar lijkt een functie als consultant me wel aantrekkelijk, zodat ik klanten kan adviseren over de impact of eventuele risico's van ICT-toepassingen.”

Consultant

aan het woord



Natalia Arribas Muñoz

Sinds 2006 werkt Natalia Arribas Muñoz (44) als senior consultant voor Ordina Belgium. Natalia is de laatste vier jaar actief bij gasleverancier Fluxys in Brussel. Ze is een van de lead consultants binnen een programma dat de verschillende bedrijfsprocessen rond de aanleg en het

onderhoud van pijpleidingen integreert in één efficiënt systeem. “Fluxys werkte met een door de jaren gegroeid systeem en dat was ingewikkelder dan nodig”, aldus Natalia. “Wij hebben dat - back to basics - gestroomlijnd naar één SAP Enterprise Resource Planning (ERP) systeem, daar best practises aan toegevoegd en de mensen hiermee leren werken. Voor de klant ging er een heel nieuwe wereld open.”

Natalia werkt al jaren met hart en ziel voor Fluxys, maar voelt zich erg verbonden met Ordina: “Het boeiende aan het werken bij Ordina is dat je voortdurend geprikkeld wordt om jezelf te verbreden en ontwikkelen. Dat kan natuurlijk omdat het bedrijf zoveel in huis heeft. Maar Ordina heeft ook een open cultuur, besteedt alle aandacht aan de mens achter de medewerker en biedt je alle kansen om te switchen naar wat anders.” Binnenkort gaat het programma ‘live’ en zit haar werk bij Fluxys erop. Een Ordina-collega begeleidt nog even het onderhoud, en Natalia verheugt zich nu al op een nieuwe uitdaging.

Daarbij is Natalia nog lang niet uitgeleerd: “Voor mij als senior is het enorm inspirerend om met de jongste generatie ICT’ers te mogen werken. Zij hebben frisse ideeën en draaien hun hand niet om voor nieuwe technologieën of het werken met de cloud. Ik op mijn beurt vertel hen van alles over mijn ervaring met de bedrijfsprocessen. Je kunt veel van hen leren, maar je geeft zeker ook iets terug. Dat vind ik mooi.”

ONDERNEMINGSRAAD

Nederland

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van onze medewerkers en speelt een rol bij bedrijfseconomische beslissingen van de directie. In 2015 zijn er verkiezingen gehouden voor een nieuwe OR voor Ordina Nederland. Zowel het aantal mensen dat zich kandidaat stelde als de opkomst bij de verkiezing was hoog. Dit is een duidelijk teken dat de medewerkers van Ordina zich betrokken voelen bij de organisatie.

Een van de onderwerpen die de nieuwe OR heeft opgepakt, was de aanscherping van het integriteitsprogramma. De ondernemingsraad heeft hieraan een constructieve bijdrage geleverd. Verder heeft de OR onder meer een positief advies gegeven over een nieuw proces om medewerkers in te zetten, waardoor onze klanten sneller van de juiste kandidaten worden voorzien.

In juli 2015 is het besparingsprogramma aangekondigd. Een voor Ordina belangrijke maatregel. Gedurende het hele traject is de OR betrokken.

De OR heeft in 2015 gebruikgemaakt van zijn initiatiefrecht. Een werkgroep binnen de OR heeft kritisch gekeken naar de kwaliteit en vormgeving van de cv's van de professionals. Onderbouwd met wetenschappelijke onderzoeken is, in nauwe samenwerking met de bestuurder, een nieuw cv-template ontwikkeld dat beter aansluit op de huidige vraag vanuit de markt.

In 2015 is het contact tussen de ondernemingsraden van Ordina Nederland en Ordina België verstevigd. Beide ondernemingsraden willen van elkaars ervaringen leren.

De samenwerking tussen OR en bestuurder is constructief.

België

De ondernemingsraad en het Comité Veiligheid en Preventie zijn gelijkwaardig samengesteld en bestaan uit evenveel vertegenwoordigers van de werknemers en van de werkgever. De werknemersafvaardiging wordt verkozen en de werkgever zit de vergaderingen voor. De ondernemingsraad geeft advies over financiële en economische onderwerpen die de medewerkers aangaan. Het Comité veiligheid heeft aandacht voor veiligheid, preventie en psychisch-sociale aspecten.

Gezien de samenstelling van de OR worden de adviezen en beslissingen steeds in consensus genomen. Agendapunten kunnen zowel door de werkgever als de werknemers worden ingebracht. In de OR en het Comité wordt goed samengewerkt met aandacht voor zowel de medewerkers-, de werkgever- als de aandeelhoudersbelangen. De vergaderingen verlopen in een open en constructieve sfeer.

In 2015 werd door de OR advies verleend over onderwerpen zoals het aanpassingen aan het arbeidsreglement, het integriteitsprogramma, een genderneutraal bezoldigingsbeleid, het opleidingsaanbod en tal van andere onderwerpen. In het Comité ging de aandacht onder andere uit naar een vernieuwd verzuimbeleid, burn-out preventie en brand- en evacuatieoefeningen.

In het voorjaar van 2016 zijn er nieuwe verkiezingen voor de zowel de OR als het Comité.

INTEGRITEIT

De berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in de periode tussen 2005-2011 hebben onder andere aanleiding gegeven tot een intensivering en verdere aanscherping van Ordina's integriteitsbeleid. Het doel hiervan is het scheppen van duidelijke kaders binnen een cultuur waarin mensen in een open dialoog integriteitsvraagstukken met elkaar kunnen bespreken en zo hun eigen afwegingen kunnen maken. Verder is Ordina in 2015 een uitgebreid integriteitsprogramma gestart. Dit integriteitsprogramma is gestoeld op drie pijlers:

1. **Verdere ontwikkeling en formalisering van het normgevend kader;**
2. **Verdere ontwikkeling van de kennis en bewustwording van medewerkers op het gebied van integriteit;**
3. **Integratie van het integriteitsprogramma in de organisatie.**

Verdere ontwikkeling en formalisering van het normgevend kader

In 2015 heeft verdere ontwikkeling en formalisering van het normgevend kader op het gebied van integriteit plaatsgevonden. Zo is de Ordina Gedragscode met het algemene kader voor Ordina's normen en waarden aangescherpt. Daarnaast zijn verschillende richtlijnen samengesteld die de onderdelen van de Ordina Gedragscode verder uitwerken.

De infrastructuur voor het doen van meldingen op grond van de Ordina Gedragscode is uitgebreid met de volgende onderdelen:

- De meldregeling Gedragscode die het proces en betrokkenen beschrijft als medewerkers op grond van de Gedragscode een melding willen doen;
- Inrichting van een SpeakUp-lijn als medewerkers op anonieme basis op grond van de Gedragscode een melding willen doen;
- Inrichting van een e-mailaccount voor medewerkers die vragen, opmerkingen of meldingen willen mailen naar de Compliance Officer;
- Inrichting van een digitaal Registratiesysteem Meldingen;
- Benoeming van een Compliance Vertrouwenspersoon en formalisering van diens rol en taken;
- Benoeming van lokale Compliance Officers in Nederland, België/Luxemburg;
- Benoeming van een Compliance Commissie bestaande uit de directeur HRM, de Privacy Officer, de directeur Assurance en de beide lokale Compliance Officers;
- Beschrijving van een werkwijze bij meldingen op grond van de Gedragscode.

Verdere ontwikkeling van de kennis en bewustwording van medewerkers op het gebied van integriteit

Ordina wil de kennis en bewustwording van medewerkers over integriteit verder te ontwikkelen. Hiervoor hebben we de volgende activiteiten ontplooid:

- Publicatie van drie nieuwsbrieven met relevante updates over het integriteitsprogramma;
- Het maandelijks geven van een mini-workshop Integriteit aan nieuwe medewerkers door de Compliance Officer;
- Ontwikkeling van een verplicht te volgen e-learningmodule Integriteit;
- Leiderschapsdialogen Integriteit waarin integriteitsvraagstukken aan de orde gesteld zijn met het hele management;
- Dialoogsessies voor specifieke doelgroepen over integriteitsvraagstukken;
- Ontwikkeling van een 'Toolkit dilemma's' voor managers om de vraagstukken uit de leiderschapsdialogen op een interactieve manier met hun teams te bespreken;
- Ontwikkeling van een engagement-app die medewerkers integriteitskwesties voorlegt;
- Een training Aanbestedingenrecht door het team Juridische Zaken.

Integratie van het integriteitsprogramma in de organisatie

De integratie van het integriteitsprogramma in de organisatie vindt op verschillende manieren plaats en wordt verder ontwikkeld.

- Een helder proces voor omgaan met incidenten zoals beschreven in het hoofdstuk Governance;
- Maandelijks interdisciplinair overleg tussen de Compliance Officer, de directeur Assurance, de Privacy Officer en de Corporate Security Officer;
- Kwartaaloverleg compliance-functie met lokale Compliance Officers en Compliance Vertrouwenspersonen;
- Interne rapportageverplichtingen van Compliance Officer aan Compliance Commissie, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen;
- Externe rapportage met een integriteitsparagraaf in het jaarverslag;
- Signaleren van interdisciplinaire raakvlakken, bijvoorbeeld het verder opnemen van integriteit-gerelateerde competenties in het competentie management.

Borging van het normgevend kader vindt plaats door een jaarlijkse review van de documenten. Daarbij evalueren we suggesties van medewerkers. Het kennisniveau van medewerkers sturen we bij aan de hand van de uitkomsten van de jaarlijkse risicoanalyse op dit gebied.

Status meldingen en lopende onderzoeken

Alle interne onderzoeken naar aanleiding van de berichtgeving over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en de publiciteit daaromheen zijn afgerond. Ordina heeft publiekelijk verslag gedaan van deze onderzoeken en maatregelen in de Aandeelhouderscirculaire van 27 januari 2015 en het halfjaarverslag van 19 augustus 2015.

Binnen de context van mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid heeft een aandeelhouder van Ordina, in november 2014 een verzoek ingediend bij het Gerechtshof te Amsterdam tot het instellen van een enquête. Het verzoek richtte zich kort gezegd op het communicatiebeleid van Ordina vanaf mei 2014 rondom mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid. De aandeelhouder heeft dit verzoek aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam op 30 maart 2015 ingetrokken. De procedure is daarmee geëindigd.

In 2015 zijn in het kader van de aangescherpte meldregeling integriteit tien meldingen ontvangen:

- Eén melding is doorverwezen naar de betreffende afdeling omdat het geen melding over integriteit betrof;
- Twee meldingen zijn door de melder ingetrokken omdat de situatie bij bespreking toch anders bleek;
- Twee meldingen zijn na een initiële analyse als ongegrond of onvoldoende concreet beoordeeld;
- Vijf meldingen over relatief lichte (potentiële) afwijkingen van de richtlijnen zijn door de Compliance Officer afgehandeld door in een formeel gesprek met de betrokkene(n) duidelijk te maken wat wel en niet is toegestaan.

De onderwerpen van alle meldingen worden meegenomen bij de jaarlijkse actualisering van de gedragscode en de bijbehorende richtlijnen.

Zoals vermeld in de Aandeelhouderscirculaire van 27 januari 2015, het jaarverslag over het boekjaar 2014 en het halfjaarbericht van 19 augustus 2015 lopen er mogelijk enkele externe (oriënterende) onderzoeken van autoriteiten en toezichthouders. Ordina heeft bevestigd dat zij uiteraard medewerking zal verlenen aan eventuele onderzoeken van toezichthouders. Ordina heeft op dit moment geen formele aansprakelijkstelling ontvangen van een autoriteit of onderzoeksinstantie of een formele aanzegging van zo'n lichaam dat Ordina strafrechtelijk vervolgd zal worden.

Strategie



ONZE MISSIE

Onze missie is samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

Wij geloven dat de toepassing van ICT een doorslaggevende rol kan spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken en het beter laten functioneren van bedrijven. Zo kan ICT helpen een doorbraak te creëren bij het efficiënter maken van de overheid, het verlenen van betaalbare zorg, het garanderen van veilige internettransacties en het bewaken van een schoon milieu.

Wij willen innovatieve oplossingen bieden die mens, maatschappij en bedrijven daadwerkelijk verder helpen. Oplossingen die doen waarvoor ze bedoeld zijn en goed te beheren zijn. Samen met onze klanten willen we experimenteren met nieuwe technologieën. We hechten daarom veel waarde aan duurzame relaties met onze klanten en medewerkers, zodat we over de benodigde kennis beschikken om die context van de klant te doorgronden.

Nieuwe oplossingen moeten eenvoudig te bedienen zijn, maar ook robuust en betrouwbaar zijn en dus vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week blijven werken. Pas dan is er in onze visie werkelijk sprake van vooruitgang.

“
**Wij willen oplossingen
 bieden die mensen en
 bedrijven daadwerkelijk
 verder helpen**
 ”

ONZE VISIE

Onze visie is ICT. Maar dan voor mensen

ICT speelt een steeds grotere rol in onze wereld, waardoor er meer mogelijk is dan we ooit hadden kunnen bedenken. De effecten van de digitalisering van onze samenleving worden steeds zichtbaarder. Daarnaast dringt technologie steeds dieper door in ons zakelijke en privéleven en bevindt ze zich steeds meer rondom de mens en zelfs in de mens. Mens en technologie gaan in toenemende mate versmelten.

Wij noemen dat de ‘humanisering van ICT’. De humanisering van ICT is nog maar het begin van een ontwikkeling die grote impact zal hebben op onze toekomst. Voor ICT-bedrijven is het dan ook de kunst om toepassingen te ontwikkelen die aansluiten bij de beleving van de gebruiker. Daarbij houden wij oog voor waar ICT uiteindelijk voor bedoeld is: mensen vooruithelpen.

Aanpassingsvermogen

Waar het tempo versnelt komen bestaande organisatie-modellen onder druk te staan. Om adequaat te kunnen inspelen op de digitalisering is het voor bedrijven en instellingen van belang om tijdig de kansen van technische innovaties te onderkennen. Nieuwe toetreders die daar goed mee omgaan, kunnen de marktverhoudingen fundamenteel veranderen. Veel ondernemingen zijn dan ook bezig om ‘zichzelf opnieuw uit te vinden’ en zoeken naar ICT-oplossingen die hen helpen hun voorsprong te behouden of te vergroten. Dat vraagt om een continue aanpassing van de huidige businessmodellen, strategieën, processen en organisatiestructuren naar de nieuwe realiteit. Om daarmee nieuwe kansen te creëren in een veranderend speelveld.

Robuust en veilig

Een samenleving die wil digitaliseren zal rekening moeten houden met de vraag hoe we omgaan met bestaande systemen (legacy) terwijl er een vernieuwingsslag nodig is. Robuuste systemen zijn van essentieel belang voor onze samenleving. Ze zorgen dat het betalingsverkeer blijft functioneren, dat onze nutsvoorzieningen werken en dat de burger droge voeten houdt. Dankzij deze systemen blijft de infrastructuur vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week in de lucht. Goed onderhoud en beheer van deze systemen zijn dan ook een vereiste om de vitaliteit van onze economie en samenleving te garanderen.

De technische vooruitgang brengt echter ook een nieuwe vorm van dreiging met zich mee. Dreigingen die een direct gevolg hebben voor de goede werking van ICT en daarmee van organisaties en de maatschappij. Daarbij draait het om thema's als privacy, phishing, cybercrime, internetfraude en ICT-terrorisme. Bestuurders kunnen daar wakker van liggen. Bij veel burgers roepen deze thema's een gevoel van onveiligheid en onzekerheid op. Ordina is zich terdege bewust van die kwetsbaarheid en kan helpen systemen en data structureel en continu te beschermen.

Interactie met eindgebruikers

Naast het feit dat systemen betrouwbaar moeten zijn, willen eindgebruikers in toenemende mate zelf grip krijgen op ICT-toepassingen. Dit verlangt meer focus op design en interactiemogelijkheden en dus op het combineren van onze technische kennis met gedragkennis. Systemen moeten gebruiksvriendelijk zijn en intuïtief werken. Dat vraagt om toepassingen die eenvoudig te bedienen zijn. De eindgebruiker wil niet gehinderd worden door technologie die beperkend werkt, maar wil geholpen worden door technologie die als een extensie van de mens functioneert.



Van ICT-projecten naar veranderingstrajecten

De manier waarop er naar ICT-projecten wordt gekeken, is veranderd. Hét ICT-project bestaat niet meer. ICT-projecten zijn integrale veranderprocessen geworden, waarbij de technische implementatie samengaat met de aanpassing van bestaande processen, rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers. Dat vraagt om een andere manier van aansturen en interacteren en heeft ook invloed op de wijze hoe mensen werken en daarmee omgaan. Veranderingsmanagement gaat dan ook een steeds grotere rol spelen. Een van de oorzaken dat huidige ICT-projecten zo moeizaam gaan, is het feit dat er te weinig aandacht wordt besteed aan changemanagement en andere competenties die nodig zijn om een ICT-project te doen slagen.

Nieuwe manier van werken

Grote ICT-projecten duren lang, zijn complex en hebben het nadeel dat de technologie tussentijds al weer verandert. Het is niet voor niets dat grote ICT-projecten steeds vaker in kleinere projecten worden opgedeeld, zodat er tijdens het project beter bijgestuurd kan worden. Ordina gelooft in een agile aanpak, waarbij we in kleine teams samenwerken met onze klanten. Klein starten en durven experimenteren, daarvan leren, waar nodig bijstellen en in overzichtelijke stappen opschalen. Met mensen die de verbinding met elkaar zoeken. Die werken in zelf organiserende teams uit verschillende disciplines, waarbij co-creëren en innoveren centraal staan. Dit vraagt ook om een ander en aanvullend ICT-profiel: van bèta naar gamma. Naast technische kennis worden kwaliteiten als communicatie en samenwerken steeds belangrijker.

ONZE STRATEGIE

Wij blijven koersen op waardecreatie. De komende jaren werken we aan duurzame en innovatieve oplossingen die relevant zijn voor onze klanten en de samenleving en die ook als zodanig door onze klanten en medewerkers worden ervaren.

Onze strategie richt zich op de volgende doelen:

1. **Rendementsverbetering**
2. **Groei**
3. **Hoge klanttevredenheid**
4. **Hoge medewerkerbetrokkenheid**
5. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Rendementsverbetering

Wij streven naar een recurring EBITDA marge van 10%.

Met deze marge zouden we behoren tot de best renderende bedrijven in onze branche.

In 2015 hebben we een recurring EBITDA marge gerealiseerd van 4,0%. Dit resultaat is nog onvoldoende. Het gegeven vormde voor ons aanleiding om onze organisatie kritisch onder de loep te nemen met het oog op meer effectiviteit en mogelijke besparingen.

Om het rendement te verhogen hebben we in 2015 de nodige maatregelen getroffen. Met de samenvoeging van de organisatieonderdelen Sourcing en Commercie zijn we in staat om sterker de focus te leggen op de commerciële ontwikkeling van onze klanten in Nederland. Daarnaast wordt de operationele slagkracht versterkt door alle delivery-eenheden in Nederland te laten aansturen door één operationeel directeur. Hiermee maakt Ordina ook op directieniveau werk van het verbeteren van de integraliteit van de uitvoerende processen.

Door de organisatie aan te scherpen en eenvoudiger in te richten, besparen we structureel EUR 15 miljoen per jaar. Deze besparingen zullen in het vierde kwartaal van 2016 zijn geïmplementeerd. Naast procesverbeteringen omvatten ze een verlaging van zowel directe als indirecte kosten. De besparingen leiden tot een lagere overhead en een beschikbaarheid die structureel onder de 10% komt te liggen, waardoor het rendement wordt ondersteund.

Groei

Groei is belangrijk voor Ordina. Niet alleen voor onze financiële positie, maar ook voor de ontwikkeling en de vitaliteit van onze medewerkers.

Wij willen omzetgroei realiseren door een scherpe focus op de markten waarin we actief zijn: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Onze omzet is met 5,1% gekrompen en we hebben onze doelstelling daarmee niet behaald. Deze omzetsdaling werd met name veroorzaakt door een terugval van de bestedingen door de overheid.

Ordina wil groeien bij bestaande key accounts en richt zich daarnaast op het winnen van een aantal nieuwe accounts die goed bij onze lokale positionering passen. Ook wil Ordina via de regiobenadering groei realiseren. Dit doen we met name via de regio Noord in Nederland en de regio Zuid in België.

Daarnaast willen wij een versnelling van de groei bereiken door nieuwe vormen van dienstverlening op het gebied van smart technologies, security, digital services, geo-ICT, cloud & legacy transformatie en data intelligence.

- Smart technologies: voorwerpen worden steeds slimmer en kunnen steeds meer. Of het nu gaat om detectie, analyse, interactie of het nemen van beslissingen. De innovatieve toepassingen die hierdoor ontstaan, veranderen de wereld in rap tempo. Technologie komt steeds dichterbij de mens. Smart technologies maakt innovatie toepasbaar door verschillende oplossingen zoals virtual en augmented reality, robotica en wearables, slim te combineren.
- Security: cyber-security, digital identity, privacy. Digitale veiligheid is van levensbelang en raakt alle sectoren van de samenleving. Zo maken bijna vier op de vijf Nederlandse bedrijven zich zorgen over de kwetsbaarheid van de eigen computersystemen. Ordina kan helpen systemen en data te beschermen. Naast penetratietesten en ethical hacking zijn we gespecialiseerd in privacy- en gegevensbescherming en veilig digitaal identificeren.
- Digital services: met digital services helpen we klanten met het verbeteren en digitaliseren van bedrijfsprocessen, de organisatie en hun dienstverlening aan klanten. Daarbij maken we gebruik van onder meer mobile engagement, social business, digital marketing, websitebeheer en customer experience.
- Geo-ICT: geo-ICT legt zich toe op het inwinnen, beheren, analyseren en presenteren van geografische informatie. Praktische toepassingen van geo-ICT zijn bijvoorbeeld Google Maps en Google Earth, navigatiesystemen en GIS-applicaties. Ordina richt zich op het integreren, ontwikkelen, implementeren en beheren van geo-ICT-oplossingen.

- Cloud & legacy-transformatie: bij cloud & legacy-transformatie richt Ordina zich op het veilig borgen van bestaande systemen en de transformatie daarvan naar nieuwe mogelijkheden in de cloud. De focus ligt hierbij op de continuïteit bij vernieuwing en innovatie, zoals levensduurverlenging en transformatie naar mobiele toepassingen. Ook het uitzetten of elders onderbrengen van systemen behoort tot de mogelijkheden.
- Data-intelligence: mensen, bedrijven en machines produceren grote hoeveelheden data. De unit VisionWorks van Ordina kan met behulp van data-intelligence data bewerken en op zo'n manier presenteren, dat ze inzichten bieden aan beslissers.

Ordina blijft onverminderd investeren in innovatie, de competenties van haar mensen, scholing en Young Professionals.

Hoge klanttevredenheid

Ordina wil bij de top van de ICT-dienstverleners behoren op het gebied van klanttevredenheid. Hiervoor gaan we het gesprek aan met onze klanten over gewenste verbeteringen. Zo zijn we steeds beter in staat om proactief in te spelen op behoeften en creëren wij vruchtbare partnerships van waaruit we onze klanten niet alleen voorzien van de juiste competenties, maar ook van integrale oplossingen. Wij leggen ons ambitieniveau op dit vlak elk jaar hoger. Dat meten we met de Ordina Promoter Score (OPS). We willen een score van 70 behalen. Het werd uiteindelijk een score van 63, in vergelijking met 2014 een lichte verbetering toen we een score van 62 behaalden.

Hoewel het aantal positieve klanten (promotors) is gestegen, is ook het aantal kritische klanten (detractors) toegenomen. Dit komt doordat bepaalde klanten kritischer zijn over onze dienstverlening. Het blijkt dat onze klanten de lat steeds hoger leggen

en dat ze ieder jaar meer verwachten. Samen met de klant maken we een actieplan dat is afgestemd op de verwachtingen, waarbij we kijken wat de behoefte is aan onder meer proactiviteit, continuïteit, innovatie en branchekennis.

Onze klanttevredenheidsindex (KTI) is een klanttevredenheids-onderzoek dat we houden onder onze klanten in Nederland en België/Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina. Ook doen we navraag over de sterke en zwakke punten van onze dienstverlening, expertise en producten. In 2015 was de KTI in Nederland 7,1 (2014: 7,0). In België/Luxemburg bedroeg de KTI 7,9 (2014: 7,8).

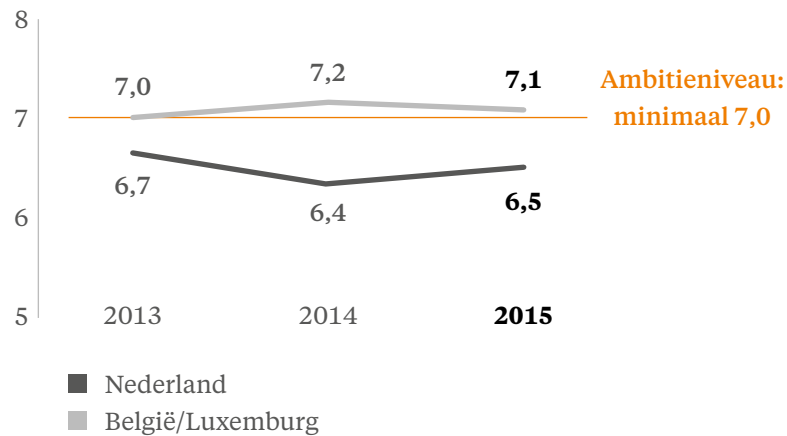
Een weerspiegeling van deze klanttevredenheid is terug te vinden in de ranking die Ordina behaalt bij onafhankelijke onderzoeken en de prijzen die Ordina worden toegekend. In 2015 was dat tweemaal het geval:

- Bij het jaarlijkse onderzoek van vakblad Incompany naar klanttevredenheid behaalde Ordina onder de zestien IT-bedrijven die in de top 100 voorkomen met een royale zeven (7,13) een vierde plek. “Werknemers zetten hun beste beentje voor en klanten waarderen dat zeer”, aldus de toelichting in het vakblad.
- Met de studie Outsourcing Performance belicht Giarte sinds 2002 de ervaringen met outsourcing. Ieder jaar wordt verschillende (uitbestedende) klantorganisaties gevraagd naar hun mening over de prestaties van hun IT-service-providers. Met een aanbevelingsscore van 87% behaalde Ordina in 2015 wederom een toppositie, mede dankzij vele trouwe klanten. Van de 21 evaluaties gaven er 20 een positieve aanbeveling. Vooral in het applicatiedomein behaalde Ordina in 2015 een hogere score.

Hoge medewerkerbetrokkenheid

Systemen moeten werken, maar alleen mensen maken dit waar. Onze klanten zien dan ook graag de mens achter het systeem. Ze willen betrokken medewerkers die hun specialisme beheersen en het volledige ICT-veld overzien. Echte partners die hen van ICT-zorgen verlossen en duurzaam waarde toevoegen in een hechte samenwerking gericht op de lange termijn. Ordina wil bij de top ICT-werkgevers behoren. Daarom willen we een score van minimaal 7,0 behalen in ons jaarlijkse medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, waarmee we dan tot het beste kwartiel behoren binnen de sector. In 2015 lag die score in Nederland op 6,5, vergeleken met 2014 is dat een lichte stijging, toen lag de score op 6,4. In België/Luxemburg lag deze score in 2015 op 7,1 (2014: 7,2). Uit analyse blijkt dat op nagenoeg alle subonderdelen de score is gestabiliseerd. Thema's als trots op Ordina, aandacht van het management en beloning blijven belangrijk.

Om onze medewerkerbetrokkenheid verder te verhogen, blijven wij investeren in ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. In ons nieuwe Management Development-programma besteden we veel aandacht aan gespreksvoering en vergroten van betrokkenheid. Tenslotte is er meer aandacht voor communicatie vanuit de top naar alle medewerkers, zoals tijdens de recent aangekondigde strategie-update. Het komend jaar staat in het teken van resultaatverbetering, waarbij we verdere kostenreducties zullen doorvoeren. In deze context is eerlijke, duidelijke en frequente communicatie extra belangrijk en we zullen daar dan ook veel aandacht aan besteden.

Ordina Medewerkerbetrokkenheid**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Samen duurzaam innoveren, daar draait het om bij Ordina. Samen met onze klanten en medewerkers werken wij aan duurzame digitale oplossingen waarmee we de kwaliteit van leven en de wereld om ons heen daadwerkelijk verbeteren. Dit betekent dat wij veel waarde hechten aan een gezonde lange-termijnrelatie met onze klanten en medewerkers. Onze visie en het daaruitvolgende beleid en doelstellingen worden getoetst door middel van een jaarlijkse stakeholderdialoog bij een brede groep van klanten, leveranciers, overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties, brancheorganisaties en andere belangenverenigingen. De uitkomsten van deze dialoog passen we toe in de implementatie van ons MVO-beleid.



Het MVO-beleid van Ordina bestaat uit drie thema's: duurzame bedrijfsvoering, duurzame dienstverlening en maatschappelijke projecten. Per thema zijn er concrete doelen bepaald.

Voor een uitgebreide beschrijving van onze MVO-doelen en -resultaten verwijzen we graag naar het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in dit jaarverslag.

MARKTEN

Onze strategie richt zich op een vijftal doelen waaronder groei. Wij willen groei realiseren door sterke focus op de vier markten waarin we actief zijn: overheid, financiële dienstverlening, industrie en zorg. Wij helpen klanten met het realiseren van business- en ICT-oplossingen.

Overheid

De digitale transformatie naar een slim land

De centrale en lokale overheden en hun uitvoeringsinstellingen hebben sterk uiteenlopende vraagstukken op de bestuurlijke agenda staan. Die hebben als gemene deler het dienen van de belangen van de maatschappij. Deze maatschappij vormt een optelsom van de belangen van burgers, bedrijven en non-profitinstellingen. Anders gezegd: het 'publiek'.

Helaas staan burgers, bedrijven en instellingen nu nog te vaak op grote afstand van de overheid. Terwijl deze laatste juist de ambitie heeft om tot een participatiesamenleving te komen.

Informatietechnologie kan daarin de juiste bruggen slaan. ICT speelt immers een cruciale rol bij het realiseren van een effectieve verbinding tussen overheidsinstanties en het 'publiek'. ICT-gestuurde processen zijn bovendien efficiënter, verhogen de klantgerichtheid en besparen transactiekosten. Het is dan ook geen wonder dat de overheden en hun uitvoerders ICT hebben omarmd en voor een digitale transformatie kiezen. Hierbij worden hun systemen vaak volledig vernieuwd om ze geschikt te maken voor eigentijdse toepassingen.



Omzet per markt (in duizenden euro's)	2014 ¹	2015	Ontwikkeling 2015 t.o.v. 2014 ¹
Overheid	139.993	122.916	-12,2%
Financiële dienstverlening	103.589	105.927	2,3%
Industrie	101.419	97.190	-4,2%
Zorg	21.917	22.239	1,5%
Totaal	366.918	348.272	-5,1%

¹ 2014 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van een aantal klanten.

Effectieve technologie

Een verantwoorde publieke uitgave voor effectieve technologie is belangrijk. Nieuwe technologie stelt de overheid in staat om gericht te anticiperen op uiteenlopende maatschappelijke ontwikkelingen. De overheid kan burgers en bedrijven nog beter informeren, zodat ze hun weg binnen de overheid sneller en gemakkelijker kunnen vinden. Het resultaat daarvan mag niet worden onderschat. Via ICT-innovaties creëert de digitale transformatie slimme burgers, slimme steden en daarmee een slim land.

Uitdaging voor de ICT-afdeling

Tijdens dit transformatieproces verandert de rol van de ICT-afdeling. Van uitvoerder gaat ze naar een regierol. Ook onderzoekt de ICT-afdeling hoe vanuit de ontstane informatiebehoefte systemen kunnen worden gekoppeld, zodat elke gebruiker de juiste informatie krijgt. De uitdaging is om ook de bestaande systemen tijdens het vernieuwingsproces voldoende aandacht en onderhoud te geven. De ICT-afdeling moet de digitale transformatie op een verantwoorde en geleidelijke manier regisseren. De lat ligt hierbij hoog. Ordina is van oudsher goed ingevoerd in de ICT-systemen die bij de overheid en publieke instellingen in gebruik zijn en biedt hierbij ondersteuning.

Doelmatigheid en kostenbeheersing

Een andere uitdaging is om de kosten van de transformatie binnen de perken te houden. Nog in 2014 stelde de parlementaire commissie-Elias vast dat de ambities van de rijksoverheid met ICT weliswaar groot zijn, maar dat ze de besturing en beheersing van projecten met een belangrijke ICT-component niet op orde heeft, waardoor mislukkingen kunnen ontstaan en belastinggeld wordt verspild. Het is daarom niet verwonderlijk dat de aandacht sindsdien nog meer dan voorheen uitgaat naar doelmatigheid en kostenbeheersing. Ook treedt er een verschuiving op van grote ICT-projecten naar kleinere

projecten. Ook de manier van werken zal veranderen, waarbij een agile en DevOps-werkwijze meer gemeengoed wordt. DevOps is een ontwikkelmethode waarbij op een agile manier een nieuwe code wordt geschreven die vervolgens stabiel in een productieomgeving kan draaien.

PLATFORM RIJKSOVERHEID**Ordina drijvende kracht achter online platform Rijksoverheid**

Ordina levert een belangrijke bijdrage aan het Platform Rijksoverheid Online (PRO). De gedachte achter dit platform is dat er een centrale plek moet zijn waar organisaties binnen de rijksoverheid met weinig moeite een website kunnen laten maken. Ze kunnen zelf kiezen welke onderdelen deze website moet bevatten. Hosting, professioneel beheer en ondersteuning zijn hierbij gewaarborgd.

Het PRO is ontwikkeld met de kennis en ervaring die de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) de afgelopen jaren met rijksoverheid.nl, maar ook met government.nl en defensie.nl. Ook andere organisaties binnen de Rijksoverheid kunnen nu profiteren van de hoge kwaliteit op het gebied van bijvoorbeeld gebruikersvriendelijkheid, beveiliging, beschikbaarheid en snelheid.

Sinds januari 2014 zijn in totaal al meer dan honderd overheidswebsites en online magazines ontwikkeld en live gezet op het platform. In opdracht van DPC, onderdeel van het ministerie van Algemene Zaken,

levert Ordina een belangrijke bijdrage. Zo nemen we de doorontwikkeling en het functioneel beheer van het platform voor onze rekening. Dit kan het toevoegen van nieuwe functionaliteit zijn zoals Twitter-feeds of nieuwe mogelijkheden voor het tonen van filmpjes en video's, dynamische grafieken en kaarten. Ordina verzorgt ook trainingen voor redacteuren als er nieuwe functionaliteit beschikbaar komt.



Financiële Dienstverlening

Fintech in opkomst

De bankensector is sterk in beweging. De druk van de toezichthouders neemt steeds verder toe en security en fraude zijn belangrijke thema's. In deze context is het geen eenvoudige opgave om het vertrouwen en de klanttevredenheid terug te winnen. Daarbij komt dat de markt consolideert en nieuwe (buitenlandse) spelers hun entree maken, zoals Fintech-start-ups. De uitdaging voor financiële dienstverleners is om wendbaar, flexibel, snel en innovatief te zijn en hun meerwaarde aan te tonen.

Het verbeteren van de online dienstverlening waarbij de consument online een hypotheek kan afsluiten of een pincode kan wijzigen, zal betekenen dat de banken naar hun processen moeten kijken en deze straight through processing (STP) moeten maken. STP houdt in dat een opdracht automatisch verwerkt kan worden zonder menselijke tussenkomst. Juist de Fintech-startups dagen de banken uit op het gebied van klantinterface en snelheid van dienstverlening in een specifieke productniche met slimme ICT-oplossingen. De investeringen in Fintech zijn de afgelopen vijf jaar wereldwijd vertienvoudigd tot 20 miljard dollar.

Data en (ICT-) technologie cruciaal

De nieuwe kansen en uitdagingen voor financiële dienstverleners dienen zich juist aan op die terreinen waarin Ordina gespecialiseerd is: data- en (ICT-) technologie. Hierbij kan Ordina een belangrijke rol spelen.

Data zijn een drijvende factor in het handelen van een financiële dienstverlener. De juiste datahuishouding biedt inzicht in de klant, geeft sturing, brengt processen in kaart en is noodzakelijk voor de externe verantwoording. Effectief omgaan met

data en technologie wordt een steeds grotere uitdaging, mede door de supersnelle technologische ontwikkelingen.

ICT vormt al sinds jaar en dag het hart van de financiële dienstverlening. Nieuwe (internet) technologieën en business-modellen bieden kansen en uitdagingen. Ordina kan financiële dienstverleners helpen om vanuit het oog van de orkaan nieuwe wegen in te slaan. De nieuwe ICT-toepassingen helpen de betrokken ondernemingen vooruit.



Industrie

Grote impact digitalisering en Internet of Things

De belangrijkste macrotrends in industriemarkten als logistiek dienstverlening, energie- en telecomsector zijn de digitalisering en de toenemende invloed van het Internet of Things (IoT). Beide versterken elkaar en hebben dan ook een steeds grotere invloed op het primaire proces van onze industrieklanten.

Het uiteindelijke voordeel is dat zowel het productieproces als de dienstverlening hiermee sneller en efficiënter wordt.

Met dit alles is sprake van een groeiende behoefte aan informatie die realtime beschikbaar moet zijn. Ook verwachten steeds meer klanten dat ze continu in interactie met bedrijven kunnen zijn. Door die groeiende behoefte worden de digitale kanalen van steeds groter belang. De klant wil immers op elk moment en onder alle omstandigheden soepel zaken doen. Via meerdere devices zoals laptop, tablet, mobiel of wearable. Het gaat er dus om dat je daar bent waar mensen je verwachten en dat je ze bereikt.

Ordina ondersteunt klanten bijvoorbeeld met het inzetten van uiteenlopende mobiele interactiemogelijkheden bij het bedrijfsproces. Daardoor wordt efficiënter werken mogelijk. Aangezien de klant steeds meer zelf bepaalt, meer en meer in de regierol kruipt, zullen bedrijven ook hun klantbeeld hierop moeten afstemmen. Verder zien wij dat de vraag naar smart technologies-oplossingen rondom sensing en Smart Cities toeneemt.

Op het gebied van big data constateren we dat bedrijven de kracht van big data inzien en omarmen. Tegelijkertijd signaleren we de uitdagende ontwikkeling dat de industrie realtime toegang wil tot betrouwbare big data met behulp van (predictive) analytics en business intelligence. Ordina kan hierin de weg plaveien.

Dankzij de digitalisering ontdekken veel organisaties nu ook nieuwe manieren van samenwerken, zoals het werken in scrum-teams en DevOps. Ten slotte zijn vrijwel alle organisaties bezig met een migratie van hun informatietechnologie naar de cloud. Ze doen dit zowel met ondersteunende als met bedrijfskritische IT.

DE SLIMSTE HAVEN VAN DE WERELD

Ordina ondersteunt de haven van Rotterdam met virtuele haven portofrotterdam.com



Niet de grootste haven ter wereld maar de slimste. Dat is de ambitie van het Havenbedrijf Rotterdam dat de haven tot een logistieke informatiehub wil ontwikkelen. Een haven waarin data met evenveel gemak circuleren als goederen. Dat vraagt om een soort supernet waarin het Internet of Things een belangrijke rol zal spelen.

Bij een slimme haven hoort ook een nieuwe website. Om de concurrentie van andere havensteden voor te blijven, moet de Rotterdamse haven continu innoveren, waarbij de inzet van digitale technologie in de bedrijfsvoering de onderscheidende positie van de haven kan vergroten. Die nieuwe website is in 2015 gebouwd door Clockwork, het digital engagement bureau van Ordina. Clockwork lanceerde met portofrotterdam.com een virtuele haven die de zakenwereld helpt om de route via Rotterdam zo soepel en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Een wereld waarin data rondom alle bewegingen in de haven vrij en realtime beschikbaar zijn en waarin het bedrijfsleven in en rond de haven optimaal op elkaar is aangesloten.

Volgens Paul Smits, CFO Havenbedrijf Rotterdam is de nieuwe site de eerste stap naar een slimme haven. “De website is het hart van ons digitale landschap. Hier kun je digitaal zaken doen, in contact treden, alle belangrijke informatie vinden en, door de inzet van mobiel op het schip of onderweg, al gebruikmaken van de services van de haven.”



Zorg

Zorgmarkt vraagt om innovatie en inzet slimme ICT

De zorgmarkt is in transitie. Er is behoefte aan een vernieuwd zorgsysteem om de huidige kwaliteit van zorg te blijven geven tegen aanvaardbare kosten. Het beleid van de overheid is dan ook meer en meer gericht op zelfredzaamheid en eigen regie van de burger. Begin 2015 is de verantwoordelijkheid voor de langdurige zorg overgedragen van het Rijk aan de gemeenten. Uiteindelijk met als doel om de stijging van zorgkosten tegen te gaan met behoud van kwaliteit van leven. Innovatief denken en de inzet van slimme ICT zijn daarbij een randvoorwaarde.

**Regie in eigen handen nemen**

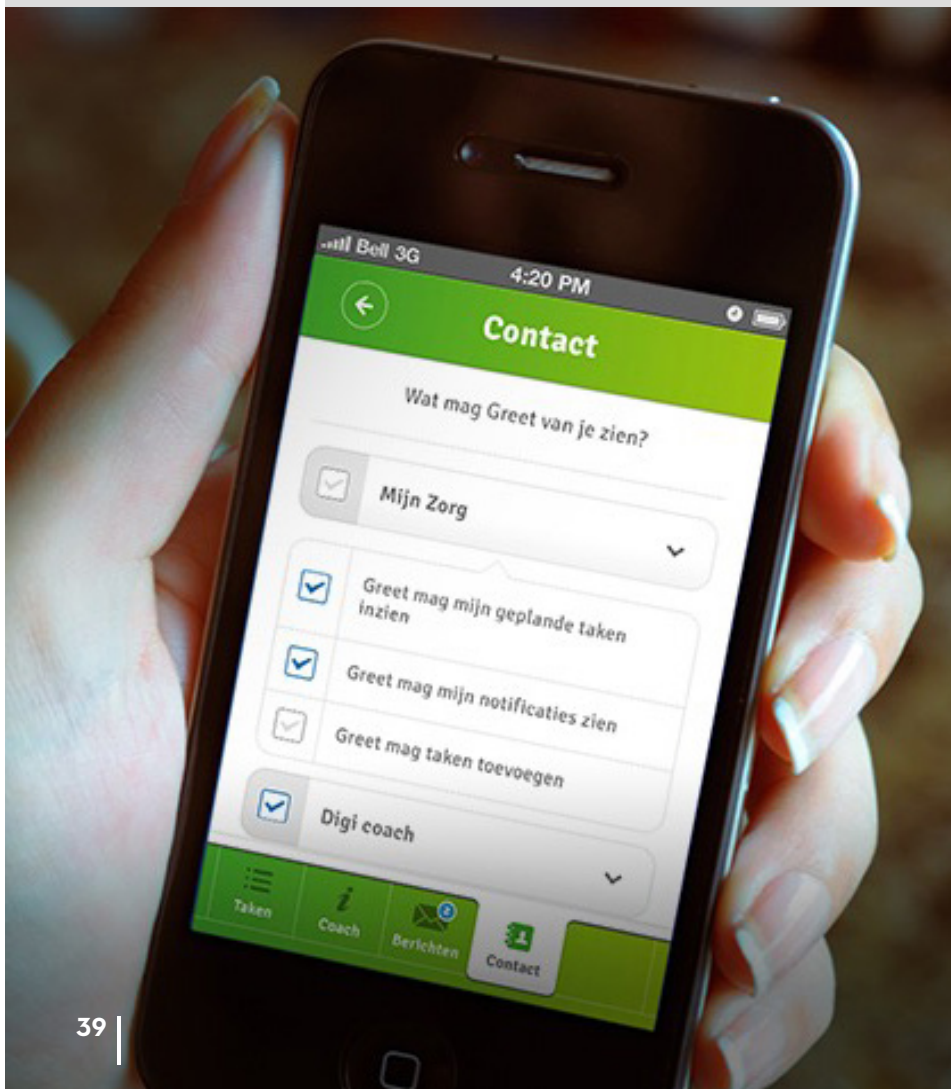
Tegelijkertijd zien we de ontwikkeling dat patiënten en cliënten meer zelf gaan doen en de regie in eigen handen nemen. In de langdurige zorg wordt dat versterkt door de decentralisatie. In de curatieve zorg is dat met het steeds mondiger worden van de patiënt al langer aan de gang. Zorgverzekeraars en zorgorganisaties moeten hierop inspelen. Van hen wordt lenigheid en innovatief vermogen verwacht en met name een visie op het optimaal inzetten van ICT voor de communicatie in de zorgketen.

Technologische innovaties

Ondertussen volgen de technologische innovaties in de zorg elkaar in hoog tempo op. Zo worden sensoren steeds meer toegepast in, op of rond het menselijk lichaam. Huizen worden steeds slimmer (domotica) waardoor ouderen langer zelfstandig thuis wonen. Via big data groeit het inzicht in de effectiviteit van behandelingen. En door het Internet of Things communiceert alles en iedereen met elkaar. De innovatie zit in het effectief en doelgericht toepassen van technologie binnen zorgprocessen. Daar is ondersteuning bij geboden. Op dit vlak ligt bij uitstek de kracht van Ordina.

MET QULI IS DE ZORG ALTIJD BIJ DE HAND

**Ordina helpt met opzet informatie- en
communicatieplatform in zorg: Quli**



In de zorg zien we de ontwikkeling dat patiënten en cliënten mondiger worden, meer zelf doen en de regie in eigen handen nemen. Ordina is van mening dat innovatie hieraan een belangrijke impuls kan geven en kan bijdragen aan een betere zorg. Dat vereist echter een grote cultuurverandering in het denken over en doen in de zorg.

Samen met de zorginstellingen Amarantgroep, Stichting Dichterbij, Arq, Pluryn en het Dr. Leo Kannerhuis heeft Ordina de handschoen opgenomen en maximaal ingezet op innovatie in de zorg. Uit dit samenwerkingsverband is Quality of Life (Quli) ontstaan, een eigen digitaal zorgplatform dat voor iedereen altijd en overal beschikbaar is. Met Quli is de zorg altijd bij de hand.

Quli is een informatie- en communicatieplatform voor de zorg-behoevende en zo een oplossing om daadwerkelijk de regie te nemen over de eigen zorg. Op het platform komen gezondheidsgegevens uit verschillende bronnen samen, verrijkt met zelf toe te voegen informatie. Denk aan data uit informatiesystemen van huisartsen, ziekenhuizen en apotheken. Maar ook gegevens die zijn verkregen via zelfmeetsystemen en sensoren, zoals slimme weegschalen en pleisters. De individuele patiënt bepaalt wat voor (medische) informatie wordt opgeslagen en gedeeld met anderen.

Door systemen en mensen op een slimme en gebruiksvriendelijke manier met elkaar te verbinden, realiseert Quli een belangrijk doel: zorgbehoevenden een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven bieden.

Inmiddels maken meer dan dertig zorginstellingen en zeventienduizend zorgbehoevenden dagelijks gebruik van Quli. Zo biedt een ggz-instelling haar behandelprogramma's via Quli aan en een instelling voor verstandelijk gehandicapten gebruikt beveiligde beeldbeltechnologie.

Innovatie



DIGITALE TRANSFORMATIE VRAAGT CONTINUE INNOVATIE

Cloudcomputing, robotisering, virtual reality en het Internet of Things. Het zijn maar een paar voorbeelden van ontwikkelingen die worden aangejaagd door de informatietechnologie. Ze tonen aan dat de technologie vandaag de dag een allesbepalende invloed heeft op onze maatschappij en manier van werken. Daarbij is het tempo waarin dit soort veranderingen op ons afkomt sterk toegenomen, zeker in vergelijking met pakweg dertig jaar geleden. Dit betekent dat organisaties in een steeds complexere omgeving opereren. Een omgeving die veel van ze vraagt, omdat door de exponentiële ontwikkeling van de technologie alles veel sneller gaat.

Digitale disruptie

Met de nieuwe digitale infrastructuur is als het ware de loper uitgelegd voor nieuwkomers om de markt te betreden en open te breken. Voor hen is het nu verrassend eenvoudig om te concurreren met sinds lang gevestigde branchegeenoten, en om bestaande businessmodellen volledig op hun kop te zetten. Spotify, Netflix, Uber, Airbnb en Tesla leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling die we kunnen samenvatten onder de noemer digitale disruptie.

Humanisering van ICT

Verder komen de nieuwe technologieën steeds meer in handen van de eindgebruikers en zal de ICT zich dus meer en meer gaan aanpassen aan hun wensen. De technologie wordt compacter en nestelt zich in hoog tempo rondom en zelfs in de mens, en kan overal 'onzichtbaar' aanwezig zijn. Apparaten, toepassingen en apps worden daarmee slimmer, persoonlijker en intuïtiever. Ze anticiperen op onze behoeften en zijn zo verweven met ons dagelijks bestaan. Deze 'humanisering van ICT' zal ertoe leiden dat de afstand tussen technologie en mens de komende jaren in sneltreinvaart kleiner wordt. En wat we nu zien, is nog maar het begin. Met de humanisering van ICT staan we aan de vooravond van een revolutie die wereldwijd grote impact zal hebben.

SMACT

Dit opschudden van de markten - de digitale disruptie - én de humanisering van ICT beïnvloeden onze manier van leven en werken. Steeds slimmer, persoonlijker, gemakkelijker en sneller zijn daarbij de sleutelwoorden. De succesfactoren achter die vernieuwing zijn overigens terug te voeren op een combinatie van niet meer dan vijf aspecten van technologische innovatie die te maken hebben met social, mobile, analytics, cloud and (internet of) things (SMACT). Maar juist die krachtige combinatie zet bedrijven nu onder grote druk om mee te veranderen. Willen bedrijven hun bestaansrecht behouden, dan moeten ze, meer dan vroeger, constant innoveren. Innovatie is niet langer een vrijblijvende oefening voor een selecte groep, maar voor iedere organisatie een bittere noodzaak om relevant te blijven voor klanten en medewerkers. Veel ondernemingen zijn dan ook bezig om zichzelf opnieuw uit te vinden en zoeken ICT-toepassingen waarmee zij hun voorsprong kunnen behouden of vergroten.

Strategische ICT-partner

Door het veranderende tempo en karakter waarmee de technologie ons leven binnendringt, verandert de rol die Ordina voor haar klanten vervult en de manier waarop wij zelf invulling geven aan innovatie. ICT was tot voor kort vooral faciliterend, maar gaat nu steeds meer het primaire proces van het bedrijf bepalen en regisseren. Klanten doen steeds vaker een beroep op Ordina als strategische ICT-partner. We willen samen met de klant duurzaam innoveren en ICT relevant maken in de context van die klant. In die rol inspireert Ordina tot vele vernieuwingen en zijn we daar ook vaak de katalysator van. Ordina geeft betekenis en prioriteit aan nieuwe technologische mogelijkheden. Dit loopt uiteen van het organiseren van korte workshops en brainstormsessies tot het inrichten van gemeenschappelijke proeftuinen om ervaring op te doen met de ontwikkeling van nieuwe prototypes. Ordina anticipeert op uiteenlopende marktveranderingen en ontwikkelt producten die een toegevoegde waarde hebben voor de klant. En altijd in overleg met de klant.

Iteratieve lean aanpak

Daarnaast geloven we in een iteratieve, lean aanpak zoals start-ups die hanteren. Klein starten en durven experimenteren, daarvan leren, waar nodig bijstellen en in overzichtelijke stappen opschalen. Met zelf organiserende teams uit verschillende disciplines, waarbij co-creëren en innoveren centraal staat. Doelbewust talent binnen en buiten de eigen organisatie mobiliseren en op zoek naar de juiste balans tussen enerzijds kennis en ervaring en anderzijds nieuwsgierigheid en passie.



Ordina Innovation Challenge

Een voorbeeld van zo'n samenwerking is de Ordina Innovation Challenge. Dit is een jaarlijkse wedstrijd voor innovatieve ideeën met maatschappelijke impact in de Benelux. Als onderdeel van de wedstrijd biedt Ordina de deelnemers een podium voor hun baanbrekende idee en stelt haar kennis en netwerk beschikbaar om de toepassing te realiseren. Samen met Ordina werken de winnaars gedurende een jaar verder aan het idee om tot een eerste prototype te komen.

Eén van de winnaars uit 2014, Happitech, heeft in 2015 met hulp van Ordina de succesvolle app Skip a Beat gelanceerd, waarbij een game inzicht geeft in je hartslag. Een andere winnaar, 42 Education, wil kinderen leren lezen en schrijven via apps, zonder tussenkomst van een leraar. Vanwege hun innovatieve idee is de start-up als enig Nederlands team geselecteerd voor de vermaarde XPRIZE. Dit is een Amerikaanse stichting die via een wereldwijde prijsvraag de ontwikkeling van nieuwe technologieën wil aanjagen.

De winnaars van de Ordina Open Innovation Challenge van 2015 waren M-Brace en Building Intelligence. Een verslag van deze dagen staat op [pagina 47](#).



Innovation Colleges

Een ander voorbeeld van samenwerking zijn de Innovation Colleges. Samen met hogescholen en universiteiten organiseert Ordina bij klanten innovatiesessies waarbij een groep studenten een specifiek vraagstuk voor een klant probeert op te lossen. Omdat studenten met een frisse blik naar problemen kijken, denken ze minder in beperkingen en zijn ze in staat om met buitengewoon interessante ideeën te komen. Een laatste voorbeeld van kennisuitwisseling is de samenwerking met TNO. Ordina trekt samen met TNO op om te onderzoeken of beide partijen in co-creatie tot toepassingen kunnen komen die de politie kan helpen om Nederland veiliger te maken.

Uitvoering innovatiestrategie versnellen

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

DIGITAAL SCHOUWEN

Ordina heeft voor ProRail een applicatie ontwikkeld om digitaal te schouwen



In Nederland inspecteert ProRail regelmatig de spoorbaanvakken met behulp van zogeheten schouwtreinen. De camera's op de schouwtreinen zijn daarbij vaak naar beneden gericht, omdat het vooral gaat om de toestand van rails, wissels en dwarsliggers.

Samen met ProRail heeft Ordina in 2015 een applicatie ontwikkeld waarmee ook de wereld boven het spoor beter in beeld komt. Video-beelden die door een andere camera op de schouwtrein zijn gemaakt, worden via deze app automatisch vergeleken met de CAD-tekeningen van de spoorweginfrastructuur. ProRail kan met deze beelden automatisch controleren of onder meer borden, seinen en andere assets, die volgens de tekening op een bepaalde plek horen te staan, ook daadwer-

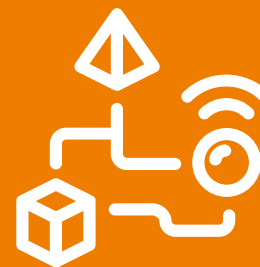
kelijk aanwezig zijn. Mocht aan de hand van beeldverwerking blijken dat bepaalde assets niet aanwezig zijn, dan kan dit worden hersteld.

Het grote voordeel van digitaal schouwen is dat de informatie veel sneller en efficiënter en ook gemakkelijker op grote schaal kan worden vergaard dan op de gebruikelijke manier. ProRail krijgt de beelden van camera's op treinen die toch al op het spoor rijden. Nu worden dergelijke afwijkingen door medewerkers met eigen ogen geconstateerd.

Het project is een schoolvoorbeeld van slimme technologie en dan vooral van hoe die het primaire proces van ProRail kan verbeteren. Ordina SMART brengt verschillende technologische oplossingen op een slimme manier bij elkaar. In dit geval introduceert Ordina eigentijdse computer vision-technieken in een wereld vol sectorspecifieke specialismen, zoals seinen, borden, veiligheidsvoorschriften en remwegberekeningen.

PROXIMUS EN ORDINA WERKEN SAMEN AAN INTERNET OF THINGS-NETWERK

Co-creatie zorgt voor snelle realisatie van IoT-platform



Telecommaatschappij Proximus rolt momenteel een Belgisch Internet of Things-netwerk uit gebaseerd op LoRa-technologie. Ordina bouwt mee aan het serviceplatform dat Proximus gebruikt voor IoT. Klanten kunnen gebruikmaken van een webportaal en een mobiele app om op eenvoudige wijze sensoren

toe te voegen en IoT- hardware te beheren. Het schaalbare platform vangt alle sensordata op en stelt deze op een veilige manier ter beschikking aan de eigenaar.

Het nieuwe IoT-netwerk, waarbij gebruiksvoorwerpen en toestellen op het internet worden aangesloten, is vooral bedoeld voor het bedrijfsleven. Proximus-klienten kunnen snel en kostenefficiënt nieuwe business modellen definiëren en op een slimme manier integreren met hun business applicaties.

Om deze service naar klanten te brengen, zocht Proximus een innovatieve technologiepartner die snel een robuust en betrouwbaar serviceplatform kon bouwen. Een oplossing die het volume en de verwerking van IoT-data aankan. Ordina maakt voor het bouwen van het platform gebruik van haar expertise op het gebied van onder meer mobile, cloud, big data, Java, SAP, integratie en user experience.

Het IoT-netwerk draait op LoRa, dat staat voor Long Range. Met de LoRa-technologie worden toepassingen verbonden met het internet. Deze toepassingen gebruiken doorgaans maar weinig data en hebben weinig bandbreedte nodig.



EERSTE NEDERLANDSE HACKATRIN VAN AMSTERDAM NAAR BERLIJN

‘NS op maat’ wint unieke hackathon in trein

Stop 45 tech-talenten bij elkaar in een trein, geef ze de opdracht om in 6,5 uur met een innovatieve oplossing te komen voor een opdracht van de NS en je hebt het recept voor een hackatrain. Een hackathon, maar dan in een trein. In juli 2015 vertrok de eerste Nederlandse hackatrain vanaf Amsterdam Centraal met als eindbestemming het Tech Open Air Festival in Berlijn.

Ordina was een van de partners van de hackatrain en gaf twintig studenten van verschillende studierichtingen een exclusief ticket voor deze treinreis. Zij waren vooraf door Ordina geselecteerd via een online wedstrijd. Ook vijf consultants van Ordina gingen mee aan boord van de trein om de teams advies te geven op het gebied van programmeren, innovatie en geodata.

In teams van drie personen ging het gemêleerde gezelschap van techneuten, developers, marketeers en jonge ondernemers aan de slag. De opdracht: bedenk een nieuwe toepassing om het reizen met de trein aangenamer te maken. Met als voorwaarde dat de reiziger deze toepassing onbelemmerd via zijn eigen mobiele apparaat kan gebruiken. De deelnemers kregen van de NS openbare data en API's tot hun beschikking, zodat ze de hele reis door konden werken. Een kwartier voordat de trein in Berlijn aankwam, moesten de deelnemers hun oplossing inleveren bij de jury. Deze beoordeelde de oplossingen op innovatie, creativiteit en haalbaarheid.

Uiteindelijk werden drie apps geselecteerd en de teams, waaronder twee van Ordina, mochten in een finale hun idee pitchen voor de jury. Winnaar van de hackatrain-competitie was het team met het idee voor de app 'NS op maat'. Hiermee kunnen reizigers opdrachten instellen op hun mobiele apparaat, die onder bepaalde condities ingaan. De gepersonaliseerde functies werken via het als-dan-principe. Zit de reiziger in de stiltecoupé, dan gaat de smartphone van de reiziger automatisch op stil. Gaat de trein bijna de grens over, dan gaat de mobiele data uit. Het winnende team krijgt de kans om samen met de NS de app verder te ontwikkelen en te realiseren.



UNIVERSITEIT UTRECHT KIEST VOOR DIGITAAL TOETSEN

Studenten gaan digitaal examen doen met Chromebooks



De Universiteit Utrecht (UU) maakt de komende jaren fors gebruik van ICT-toepassingen om het onderwijs te vernieuwen en de kwaliteit te verbeteren. De universiteit geeft al colleges via het web (e-lectures) en wil de studenten nu ook digitaal gaan toetsen met Chromebooks. De examens zijn daarmee veel effectiever, flexibeler en efficiënter af te nemen. Bijkomend voordeel: de uitslag is vaak direct bekend.

Volgens Franklin Bruininck, projectmanager bij Ordina en als technisch projectleider nauw betrokken bij de invoering van het digitaal toetsen op de UU, is het de bedoeling dat uiteindelijk alle faculteiten hun examens digitaal gaan afnemen. “Inmiddels zijn de eerste pilots van het digitaal toetsen achter de rug en werken we aan de verdere invoering van het programma. We zijn nu druk doende om de ruimtes voor digitaal toetsen goed in te richten. We hebben al een aantal toetsingszalen die elk ruimte bieden aan zo’n driehonderd studenten. We maken daarbij gebruik van Chromebooks; dat zijn lichte en gebruiksvriendelijke computers die er uitzien als laptops waarop de studenten de toetsen maken. De digitale toetsingssoftware wordt met een SaaS-oplossing in de cloud beschikbaar gesteld”, aldus Bruininck.

Voor de digitale toets wordt gebruikgemaakt van onder andere open vragen, hotspot-vragen en meerkeuzevragen. Daarnaast is er de mogelijkheid om foto’s en filmpjes in de vragen te verwerken. Voor de docenten zijn er ook voordelen. De tentamens zijn niet alleen sneller na te kijken, de docenten krijgen tevens informatie hoe de studenten het examen hebben gemaakt en de toetsenresultaten worden digitaal opgeslagen. Ook kunnen ze analyseren welke vragen goed of fout zijn gemaakt.

Security is een belangrijk punt weet Bruininck. Om te voorkomen dat er wordt gefraudeerd, onderzoekt hij samen met zijn team of het systeem niet van buitenaf gehackt kan worden.



Ordina Open Innovatiedagen

Meer dan vijfhonderd klanten, relaties en medewerkers bezochten in 2015 de Open Innovatiedagen in België en Nederland. Ordina organiseerde ze voor het derde achtereenvolgende jaar. De première vond plaats in België met een drukbezochte Innovatiedag in Mechelen op 6 oktober. Het evenement werd door zo’n 140 klanten van Ordina uit België/Luxemburg bezocht. Vervolgens bezochten ruim vierhonderd klanten en medewerkers op 13 en 14 oktober de Innovatiedagen in Nieuwegein.

De opzet in beide landen was grotendeels gelijk. Diverse sprekers belichtten het thema van dit jaar: ‘Vernieuwen of verdwijnen.’ Zo gaf René Steenvoorden, CIO Rabobank Nederland, aan dat investeringen in Fintech sneller groeien dan verwacht. Met de versnelling van technologische mogelijkheden en exponentiële toename van de disruptie is de noodzaak om te vernieuwen groter dan ooit en zal iedere markt worden geraakt. Hoe blijf je als organisatie relevant en onderscheidend? Deze vraag kwam uitgebreid aan bod.

Tijdens de fair in Mechelen en de tour in Nieuwegein kregen de bezoekers een goede indruk van de laatste innovaties waar Ordina aan werkt. Start-up-teams streden ter plekke om de Ordina Innovation Challenge 2015.

“Innovatie begint bij inspiratie,” betoogde CEO Stépan Breedveld in Nieuwegein. Beeldend omschreef hij wat er sinds de introductie van de eerste zakrekenmachine in 1967 is veranderd. En hij voorspelde dat het einde nog lang niet in zicht is, met e-supermarkten in opmars, autodelen als oplossing voor het leefbaarheidsvraagstuk in steden. Maar ook Google Car, Uber, matchmaking, innovatieve gadgets en wearables en mogelijk zelfs trouwen met robots. Nederland blijkt vooruitstrevend waar het gaat om de ontwikkeling van ICT-technieken en de overheid stimuleert dit gelukkig ook. De topman van Ordina concludeerde dat Nederland alles in zich heeft om het ‘digitale Zwitserland van Europa’ te worden.

Winnaars Ordina Innovation Challenge

Hoogtepunt van de Open Innovatiedagen was de bekendmaking van de twee winnaars van de Ordina Innovation Challenge. Enkele tientallen start-ups op technologisch gebied hadden zich daarvoor aangemeld. Zij beten zich vast in de uitwerking van een innovatief idee met maatschappelijke impact. Thema voor de Nederlandse inzendingen was: ‘Humanisering van de ICT’, wat betekent dat er speciaal is gekeken naar apps, toepassingen en apparaten die ons dagelijks leven verrijken. In België stond Business-to-Employee (B2E) centraal. Het ging hier om bedrijfsoplossingen die de productiviteit en samenwerking op de werkvloer versterken. Uiteindelijk bleven er zes genomineerden over, waarvan drie uit België en drie uit Nederland.

CFO Jolanda Poots-Bijl onthulde aan het einde van de dag dat M-Brace door de vakjury was uitgeroepen tot winnaar. De publieksprijs ging naar Building Intelligence van Lone Rooftop. Beide winnaars worden door Ordina ondersteund bij de verdere ontwikkeling van hun concept.

“Investerings in Fintech groeien sneller dan verwacht”

René Steenvoorden,
CIO Rabobank Nederland



Winnaars Ordina Innovation Challenge 2015



Vakjurywinnaar: M-Brace

M-Brace, ontwikkeld door de TU Delft spin-off Adjuvo Motion, is een bracerobot, een elektromechanisch gestuurde bandage rond de gewrichten. De bijzondere brace helpt patiënten die kampen met een verlamming na een beroerte om thuis te revalideren. Normaal krijgen deze patiënten poliklinische hulp, maar die is maximaal een kwartier per dag, terwijl één tot anderhalf uur per dag revalideren gewenst is. Die hulp is via de M-Brace nu binnen handbereik. De M-Brace heeft een online monitoring service, zodat de therapeut op afstand kan meekijken en adviseren. Uiteindelijk zorgt de bracerobot voor vier keer zoveel trainen tegen tien procent lagere zorgkosten.

Publiekswinnaar: Building Intelligence

Building Intelligence is een toepassing die bedrijven accuraat inzicht geeft in het ruimtegebruik van hun kantoren. Tracking-technieken brengen activiteitenpatronen in kaart. Zo is altijd precies te zien waar en hoeveel mensen zich in een bepaalde ruimte bevinden. Met deze toepassing kunnen de bedrijven hun ruimtegebruik optimaliseren en zo fors besparen op hun kosten en milieulasten terugdringen.

Ordina Innovation Tour en Fair

De Innovatie Tour bood bezoekers een staalkaart van wat Ordina op innovatiegebied heeft te bieden. Een aantal voorbeelden om dit te illustreren:

Het Agile & DevOps Huis van Ordina levert praktische trainingen onder het motto 'leer door te ervaren'. Bijvoorbeeld in korte tijd met alle stakeholders de requirements voor een project achterhalen en prioriteren. Die zijn vervolgens zichtbaar te maken met de Agile Lego Game. Een mooie start van een project.

Cloudoplossingen. Onder meer met de cloudtechnologie van Oracle speelt Ordina in op een groeiende vraag naar cloudoplossingen. Zo hebben Ordina-collega's op basis van best practices uit de zorg een template op cloud applications gebouwd om zo de secundaire processen in de zorg (inkoop, logistiek en finance) te ondersteunen.



Ordina SMART maakt het leven en werken gemakkelijker door samen met klanten duurzame oplossingen te creëren voor uiteenlopende vraagstukken. Ordina SMART maakt tal van innovaties praktisch toepasbaar door de volgende toepassingen slim te combineren:

- Sensoring (kunstmatige zintuigen);
- Wearables (draagbare technologie);
- Robotica (programmeerbare machines);
- Augmented reality (werkelijkheid met digitale toevoegingen);
- Virtual reality (een andere wereld dan die waar je fysiek bent);
- Machine2machine (communicatie tussen voorwerpen).

Google Glass is een voorbeeld van draagbare technologie. Dit is een speciaal door Google ontwikkelde bril met een klein schermje in de rechterooghoek waarop informatie verschijnt. Ordina heeft een Google Explorer in huis die applicaties met de bril voor klanten ontwikkelt. We hebben een platform op LinkedIn waar de ervaringen in de praktijk worden gedeeld. Verder organiseert Ordina inspiratiesessies rondom Google Glass om zo tot toepasbare oplossingen voor klanten te komen.

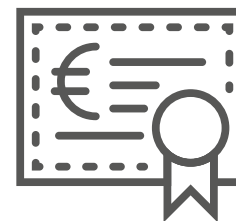


Google Apps at Work. Veel handige applicaties van Google zijn met enkele aanpassingen veilig en effectief voor het werk te gebruiken. Zo is Alterdesk de veilige zakelijke variant van WhatsApp. Berichten in Alterdesk kun je terugzien in Salesforce. Ordina werkt voor Apps at Work samen met Google.



Veiligheid voor alles. Cybercriminelen en hackers kunnen hele systemen platleggen en data kapen. Zulke lekken zorgen voor imagoschade, onnodig hoge kosten en mogelijk zelfs boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens. Een deugdelijke veiligheidsstrategie voorkomt dit. Ordina is in staat om met The Solution datalekken vierentwintig uur per dag en zeven dagen per week te detecteren en te herstellen. Drie teams met specialisten gaan daarvoor achter de schermen aan het werk: The Sentinel spot en rapporteert, The Offense valt aan en vernietigt en The Defense verdedigt en herstelt.

Aandeel- houders



INFORMATIE OVER HET AANDEEL

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

Beursnotering

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

Aandelenkapitaal

In 2015 zijn in totaal 243.368 aandelen geëmitteerd. Deze emissie heeft betrekking op aandelen gerelateerde beloningen in het kader van de variabele langetermijnbeloning van de leden van de Raad van Bestuur. Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2015 bedraagt 93,0 miljoen aandelen. Ultimo 2015 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2015 staat er één prioriteitsaandeel uit. Voor een toelichting op de werking van dit prioriteitsaandeel verwijzen we naar [pagina 95](#) 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 2015 met 15,5% gedaald (2014: 33% gedaald). De SmallCap Index is met 33,2% gestegen ten opzichte van 31 december 2014. Het volume verhandelde aandelen in 2015 bedroeg gemiddeld 378.509 aandelen per dag (2014: 445.295). De koers van het aandeel Ordina was EUR 1,06 op 31 december 2015 (ultimo 2014: EUR 1,26).

Resultaten per aandeel

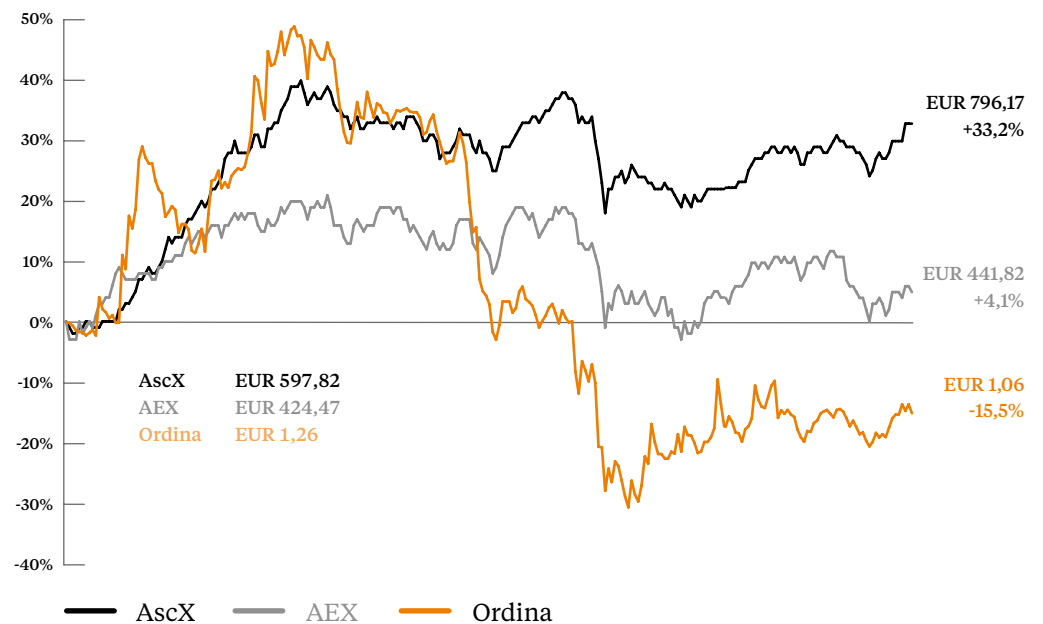
(In euro's)

Cijfers per aandeel

	2011	2013	2014	2015
Eigen vermogen	2,25	1,55	1,56	1,53
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,09	0,12	0,22	0,03
Nettoresultaat	0,00	-0,70	0,01	-0,03
Nettoresultaat na verwatering	0,00	-0,70	0,01	-0,03

Koersverloop 2015

verandering in % ten opzichte van 31 december 2014



Wet melding zeggenschap

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

- Aandeelhoudersbelang 15 tot 20%:
Mont Cervin S.à r.l.;
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%:
Teslin Capital Management (Todlin N.V.),
Lazard Freres Gestion SAS;
- Aandeelhoudersbelang 3 tot 5%:
Old Mutual,
Dimensional Fund Advisors LP.

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

Aandelenbezit bestuurders ultimo 2015

Stépan Breedveld: 1.043.450 aandelen.

Jolanda Poots-Bijl: 202.458 aandelen.

Aandelenbezit commissarissen ultimo 2015

Johan van der Werf: 100.000 aandelen.

Jan Niessen: 14.425.967 aandelen.

AVA

Op 30 april 2015 vond de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) plaats. Op 16 november 2015 vond een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) plaats. Voor een overzicht van de besluiten van beide vergaderingen verwijzen we naar de notulen op de [website](#) van Ordina.

Dividendbeleid

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



Investor Relations

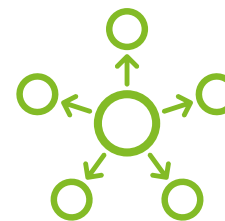
Ordina vindt transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders van groot belang, zodat investeerders zo goed mogelijk in staat worden gesteld om de waarde van het aandeel en de onderneming in te schatten. Door een actieve en open dialoog met aandeelhouders, analisten en banken vergroot Ordina de zichtbaarheid van het aandeel bij institutionele en particuliere beleggers. Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de trading updates, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren we tevens onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebscasts. Ieder kwartaal wordt een conferencecall of meeting georganiseerd. Daarnaast houden we twee keer per jaar analistenbijeenkomsten.

Periodiek worden roadshows georganiseerd in Amsterdam, Londen en Frankfurt.

26 april 2016	Trading update
26 april 2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
18 augustus 2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
12 oktober 2016	Dag van de aandeelhouder
1 november 2016	Trading update
16 februari 2017	Publicatie jaarcijfers 2016
11 mei 2017	Trading update
18 mei 2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



Samen duurzaam innoveren, daar draait het om bij Ordina. Met onze klanten en medewerkers werken we aan duurzame digitale oplossingen waarmee we de kwaliteit van leven en de wereld om ons heen daadwerkelijk verbeteren. Dit betekent dat we veel waarde hechten aan een gezonde langetermijnrelatie met onze klanten en medewerkers.

Onze visie en het daaruitvolgende beleid en doelstellingen worden getoetst door middel van een jaarlijkse stakeholderdialoog bij een brede groep van klanten, leveranciers, overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties, brancheorganisaties en andere belangenverenigingen. De uitkomsten van deze dialoog passen we toe bij de implementatie van ons Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-beleid.

Het onderwerp van de stakeholderdialoog was dit jaar de materialiteitsmatrix. In 2015 heeft Ordina een materialiteitsmatrix opgesteld, die inzicht geeft in het belang van (duurzaamheids) thema's voor de onderneming en onze stakeholders. De stakeholderdialoog wordt verderop in dit hoofdstuk in een apart kader nader toegelicht. De materialiteitsmatrix en waardeketen van Ordina plus een toelichting daarop is terug te vinden op onze website onder het kopje Downloads op de pagina [Duurzaamheid](#).

Borging MVO-beleid

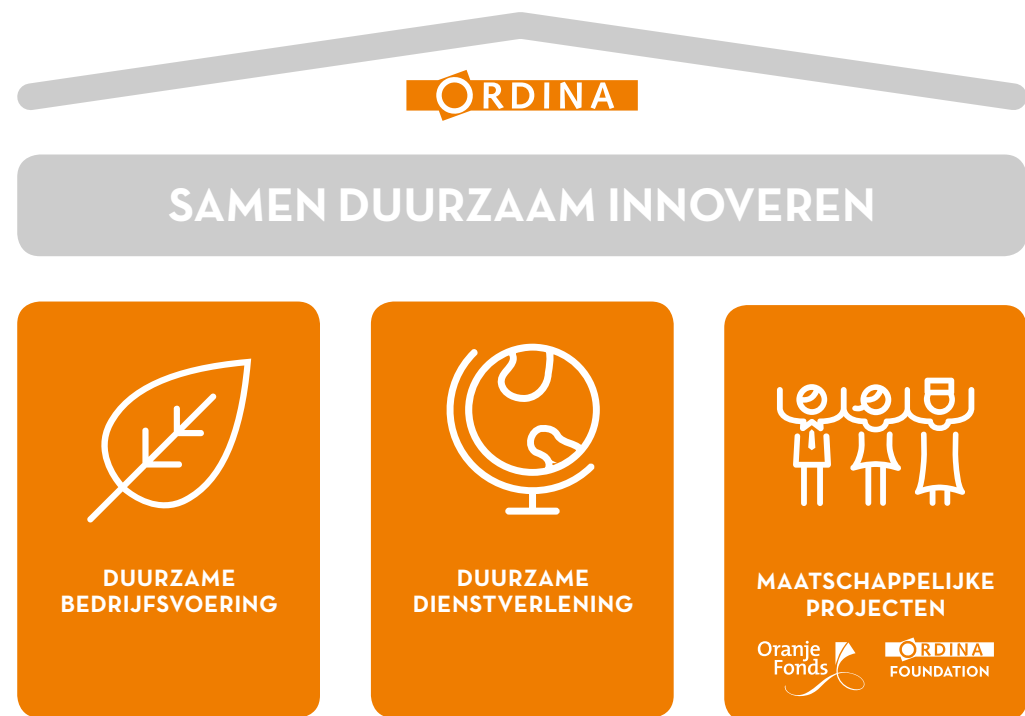
Het MVO-beleid staat prominent op de agenda van Ordina en is in de top van de organisatie geborgd bij de Raad van Bestuur. Ieder van de drie thema's - duurzame bedrijfsvoering, duurzame dienstverlening en maatschappelijke projecten - wordt aangestuurd door een thema-eigenaar in het Executive Committee.

Ordina streeft naar een steeds meer geïntegreerde verslaggeving om zo te komen tot een meer verbonden aanpak tussen duurzaamheid en financiële prestaties alsmede het beleid van de onderneming op verschillende terreinen.

Drie thema's

Ordina's MVO-beleid bestaat uit drie thema's:

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



Voor elk van deze thema's zijn een aantal doelen gedefinieerd die op [pagina 57](#) zijn weergegeven en waarbij is aangegeven wat er in 2015 is gerealiseerd.

EEN OVERZICHT VAN MVO-DOELEN

	2013	2014	2015	2015 realisatie	2016
Duurzame bedrijfsvoering					
<i>Milieudoelstellingen</i>					
Energiereductie per werkplek voor elektra (in kWh) en voor gas (in m³)	2,0%	2,0%	2,0%	Toename elektra 4,5% Toename gas 22,5%	2,0%
Brandstofreductie in liters en CO ₂ -uitstoot per auto in liters	Berijdersprogramma	2,0%	2,0%	Reductie 6,1%	2,0%
CO ₂ -reductie per FTE	ISO certificering behaald	2,0%	2,0%	Reductie 6,0%	2,0%
	Niveau 3 en 5 CO ₂ -prestatieladder behaald	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
<i>HRM-doelstellingen</i>					
Diversiteit (in brede zin)	Geen expliciete doelstellingen	Nulmeting	Inclusieve werkgever	Score nulmeting 6,6 en 6,9	Inclusieve werkgever
Duurzame dienstverlening					
Alle innovaties moeten voldoen aan de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen	Start diverse innovaties: QULI, AGROSense, Samen Slimmer Werken, Lync en Green IT	100% duurzaam	100% duurzaam	Duurzaam op basis van subjectieve toetsing	100% duurzaam
Maatschappelijke projecten					
Oranje Fonds Ordina Foundation	nvt 80 uur	Circa 500 uur per jaar	Circa 500 uur per jaar	Circa 300 uur	Circa 500 uur per jaar
Innovation Challenge		2 prijswinnaars: circa 500 uur per winnaar	2 prijswinnaars: circa 500 uur per jaar per winnaar	Circa 1.500 uur	2 prijswinnaars: circa 500 uur per jaar per winnaar

■ Doelstelling gerealiseerd
 ■ Wel voortgang, maar doelstelling niet gerealiseerd
 ■ Geen vorderingen

Aanvullend op ons jaarverslag zal Ordina in de eerste helft van 2016 voor het eerst ook een externe verificatie van de accountant op haar niet-financiële gegevens in het kader van MVO laten uitvoeren. Publicatie hiervan zal terug te vinden zijn op onze website op de pagina [Duurzaamheid](#).

Duurzame bedrijfsvoering

Milieudoelstellingen

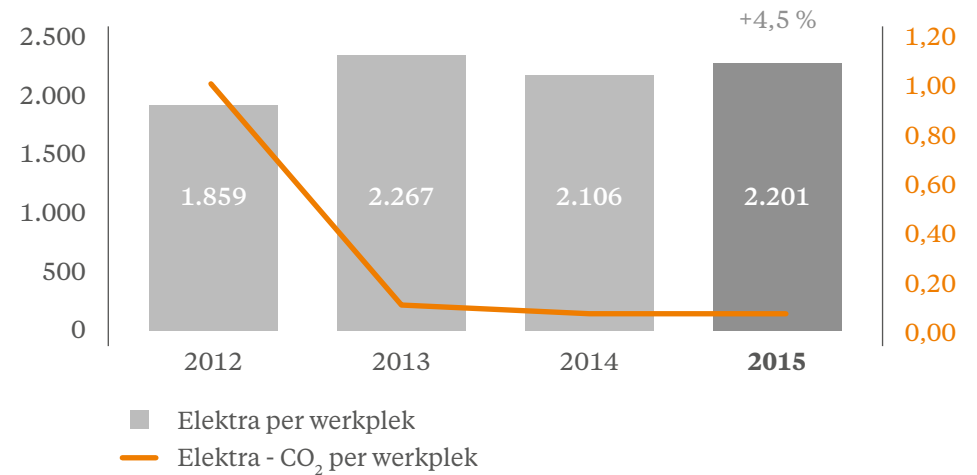
In onze bedrijfsvoering streven we naar een goed evenwicht tussen economische, ecologische en sociale belangen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn jaarlijks gedurende drie jaar 2,0% reductie na te streven voor energie, CO₂ en brandstof.

Door onze CO₂-uitstoot te verlagen en minder brandstof en energie te gebruiken, verduurzamen we onze bedrijfsvoering. Een van de instrumenten die bedrijven helpen bij het reduceren van CO₂ is de CO₂-Prestatieladder. In 2013 hebben we als eerste ICT-bedrijf niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder behaald, het hoogst haalbare niveau. In het daaropvolgende jaar wisten we dit hoogste niveau te behouden en in 2015 was dat opnieuw het geval.

Op het gebied van energie per werkplek in elektra en gas zagen we een toename van respectievelijk 4,5% en 22,5% ten opzichte van 2014. Met betrekking tot elektra was dit een combinatie van een hogere bezettingsgraad en meer eigen gebruik van ons kantoor in Nieuwegein. De gerelateerde CO₂-uitstoot steeg echter niet door een toename van groen elektraverbruik. In het geval van gas was deze CO₂-compensatie er niet. Daarnaast was het aantal graaddagen in 2015 meer dan 10% hoger in vergelijking met 2014 waardoor het verbruik nog meer toegenomen is. Onze medewerkers zijn veel onderweg. Die mobiliteit vormt een belangrijk aandachtspunt voor Ordina om de bedrijfsvoering duurzamer te maken. Om ons brandstofverbruik structureel te verlagen, hebben we in 2015 een besparingsprogramma geïntroduceerd voor leaserijders, de Ordina Drivers Battle. Zo leren we veiliger en zuiniger te rijden (zie [pagina 60](#)).

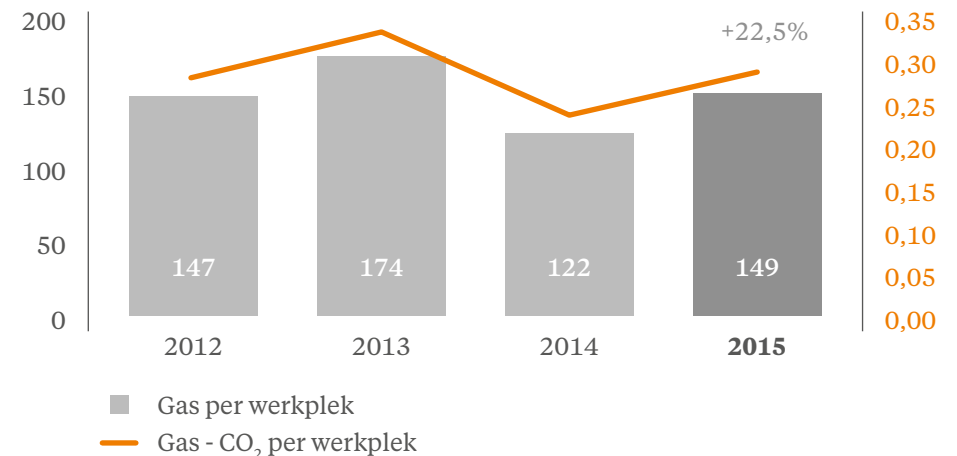
Energieverbruik elektra per werkplek

In kWh/in ton CO₂



Energieverbruik gas per werkplek

In m³/in ton CO₂



De doelstellingen op het gebied van brandstof en CO₂-uitstoot per auto hebben we in 2015 gehaald. In 2015 heeft Ordina een brandstofreductie per auto van 6,1% gerealiseerd. Ordina heeft in 2015 een CO₂-reductie behaald van 6,0% per FTE, vooral gedreven door daling van het aantal liters brandstof per auto. Ondanks de stijging van het verbruik van elektra en gas, is de CO₂-uitstoot per FTE in 2015 wel fors gedaald. Hiermee lopen we voor op onze doelstelling om in 2020 20% minder CO₂ uit te stoten dan in 2010.

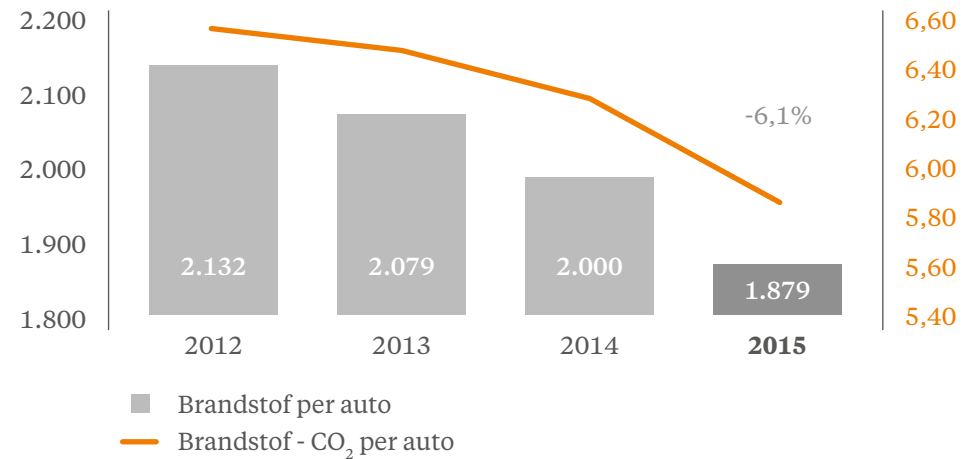
HRM-doelstellingen

Onze HRM-doelstellingen zijn gericht op een evenwichtige samenstelling van de medewerkerspopulatie. Ordina is een inclusieve organisatie. Diversiteit zien wij als een natuurlijk onderdeel van onze bedrijfscultuur. Zo hebben we een hoog aandeel vrouwen in het management (2015: 22%, 2014: 16%). De mate waarin onze medewerkers ons zien als een inclusieve organisatie is in 2015 gemeten door twee vragen in ons medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. De vragen of er binnen Ordina afwijkende meningen mogen worden gegeven en of Ordina voldoende aandacht heeft voor diversiteit binnen de organisatie werden respectievelijk beoordeeld met een 6,9 en een 6,6.

Voor een uitgebreide beschrijving van ons HRM-beleid, inclusief diversiteit, zie de paragraaf Onze mensen in het hoofdstuk Over Ordina in het jaarverslag.

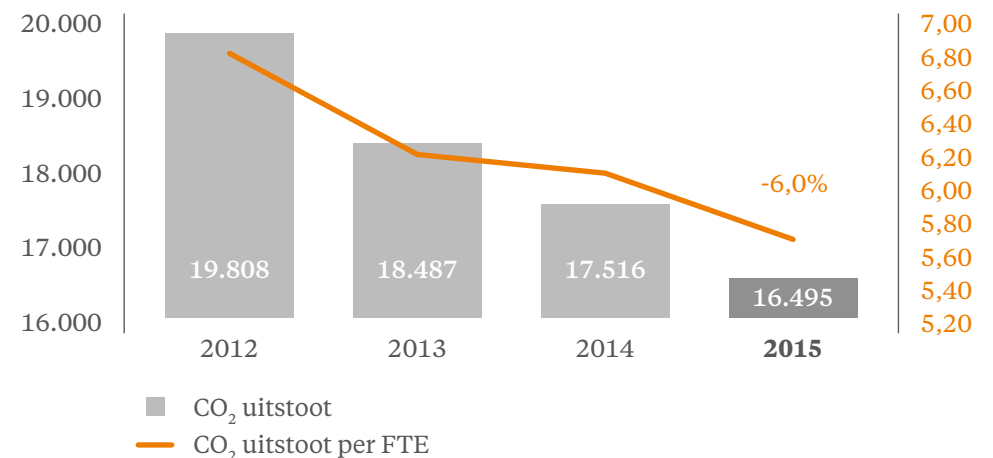
Brandstof en CO₂ uitstoot per auto

In liters/in ton CO₂



CO₂ uitstoot (in totaal en per FTE)

In ton CO₂



Certificering

Ordina is ISO 14001-gecertificeerd. Dit is de ISO-norm die regels stelt voor het opzetten, implementeren, onderhouden en verbeteren van een milieumanagementsysteem. Daarnaast zijn we in 2015 in het FIRA Rating Systeem gestegen van niveau brons naar niveau zilver. Het FIRA Rating System is het platform waarop organisaties hun duurzaamheidsprestaties transparant en bespreekbaar maken. In 2015 zijn we bovendien voor het eerst geaudit door EcoVadis hetgeen resulteerde in niveau zilver. Ecovadis is een onafhankelijk platform dat bedrijven beoordeelt aan de hand van beleid, initiatieven en resultaten op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden en eerlijke handelspraktijken. De audit is zonder tekortkomingen afgerond. De auditor was positief over de initiatieven van Ordina op het gebied van integratie van duurzaamheid in de waardeketen.

“
**In onze bedrijfsvoering
streven wij naar een
goed evenwicht tussen
economische, ecologische
en sociale belangen.**
”

PRODRIVE LEARNING

Prodrive Learning is een interactieve online videotraining, gericht op veiliger en zuiniger autorijden. Iedereen bij Ordina kon in 2015 deelnemen aan deze training, zowel lease- als niet-leaserijders en hun familieleden. De training bestaat uit zes maandelijkse modules met veel games, video's en praktische tips om veiliger en zuiniger te rijden. De training is onderdeel van de Ordina Drivers Battle, een programma dat gericht is op besparing van brandstof, vermindering van CO₂-uitstoot en veiliger rijden.



Duurzame dienstverlening

Ordina wil duurzame oplossingen bieden die mensen en bedrijven echt verder helpen. Oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed zijn te beheren. We geloven dat vooral co-creatie en innovatie bijdragen aan het duurzame karakter van onze 100% duurzame dienstverlening. De duurzaamheid van onze dienstverlening toetsen we aan de hand van veel verschillende criteria, zoals:

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

Een voorbeeld van duurzame dienstverlening is te vinden in de zorg. Ordina heeft samen met de Universiteit Utrecht een behandelmethodes ontwikkeld voor anorexia nervosa op basis van virtual reality.

Een ander voorbeeld is het Energy2consumer (E2C)-platform dat Ordina België samen met EnergyVille opricht om consumenten met behulp van geo en kadastrale informatie te adviseren over onder meer isolatie en zonnecellen. Het E2C-platform analyseert het energieverbruik van particulieren en biedt duurzame, kostenbesparende oplossingen op maat. Ordina bouwt het platform en implementeert de oplossing voor de energiespelers.

Als deelnemer van het Green Deal-initiatief, en breder IoT- en Smart City-initiatieven onderzoekt Ordina ook hoe zij een bijdrage kan leveren aan de verkeers- en parkeerproblemen in Nederland.

Ten slotte is en blijft kennis een van de belangrijkste bijdrages van Ordina. Steeds vaker organiseert Ordina kennissessies, zogenoemde 'hackaton's of innovatie-events, waarin deelnemers opgeleid worden dan wel samen tot nieuwe innovatieve oplossingen komen. Alleen in de laatste twee maanden van 2015 zijn al meer dan vijfhonderd deelnemers daarbij betrokken geweest, inclusief studenten van verschillende hogescholen en universiteiten.

**“
We geloven dat vooral
co-creatie en innovatie
bijdragen aan het duurzame
karakter van onze 100%
duurzame dienstverlening
”**

ZONNEAUTO TWEEDE IN WORLD SOLAR CHALLENGE

Ordina ontwikkelt Point of Interest-map voor Solar Team Twente

Editie 2015 van de World Solar Challenge, waarbij zonneauto's drieduizend kilometer dwars door de woeste binnenlanden van Australië rijden, was bloedspannend. Na vijf racedagen bedroeg het verschil op de finish tussen de nummers 1 en 2 slechts enkele minuten. Voor het Solar Team Twente, dat door Ordina werd gesponsord en op de tweede plaats eindigde, was dat even teleurstellend, maar al snel overheerste het trotse gevoel over de goede prestatie.

Ook bij Ordina ging de vlag uit vanwege het mooie resultaat. Ordina ondersteunde het team met een Point of Interest-map (POI-map) die in de racestrategie van het Solar Team een belangrijke rol heeft gespeeld. De POI-map geeft markante punten op de route weer, zoals stoplichten, wildroosters, kampeer- en stopplekken. Maar ook controleposten en gaten in de weg worden meegenomen.

Voor het raceteam was het belangrijk om alle variabelen in kaart te brengen die van invloed konden zijn op de race. Anders dan in een gewone auto heeft de bestuurder van de zonnewagen maar een beperkt zicht op de weg. Hij is afhankelijk van route-informatie die begeleiders via een portofoon- of chatverbinding doorgeven. Verrassingen moesten daarbij voor alles worden voorkomen.

De POI-map werd gebouwd door Wian van Aggelen, die zich als technical innovator bij Ordina bezighoudt met nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals virtual reality, robotica en augmented reality.



Maatschappelijke projecten

Ordina zet haar kennis en kunde graag in voor maatschappelijke projecten waaraan we met onze business en expertise een toegevoegde waarde kunnen leveren. Op die manier dragen we elk jaar circa vijftienhonderd uur bij aan verschillende maatschappelijke projecten. Sommige ondersteunen we in een partnership met het Oranje Fonds, andere initiëren we zelf vanuit de Ordina Foundation.

Partnership met Oranje Fonds

Het Oranje Fonds is het grootste nationale fonds op sociaal gebied. Jaarlijks steunt het fonds ruim zeventienduizend sociale initiatieven in Nederland en in het Caribisch deel van ons Koninkrijk. Het Oranje Fonds zoekt voor ons de (maatschappelijke) organisaties waar Ordina de nodige impact kan maken. Vervolgens vragen we onze eigen medewerkers met de juiste specialistische kennis om hierin tijd te investeren. Niemand hoeft dat overigens alleen te doen. Wie zich wil inzetten voor een ander, doet dat altijd in teamverband.

Ordina Foundation

Met de Ordina Foundation geven we medewerkers de kans om concrete, kortdurende projecten te steunen met hun specifieke expertise en zo bij te dragen aan het oplossen van een maatschappelijk probleem. We doen dat niet door geld te doneren, maar door de kennis van onze mensen in te zetten.

Daarnaast organiseerde Ordina haar eigen Ordina Innovation Challenge.

Inzet Ordina

Zo'n vijftienhonderd uur per jaar is beschikbaar voor maatschappelijke projecten. Aan het Oranje Fonds en de Ordina Foundation besteden we vijfhonderd uur, voor de Ordina Innovation Challenge zijn dat duizend uur. We ondersteunen concrete, kortdurende maatschappelijke projecten in de Benelux die dicht bij onze core business liggen. Ons motto is: zorgen dat ICT weer voor mensen gaat werken!

In 2015 werkte Ordina aan projecten met onder meer de [Bart de Graaff Foundation](#) (zie kader), [de Pauluskerk](#), [De Jonge Krijger](#), [Stichting de Schroef](#) en [Special Heroes](#). Het totaal aantal uren dat aan maatschappelijke projecten is besteed in 2015 is meer (achttienhonderd uur) dan de doelstelling van vijftienhonderd uur. Er zijn echter minder uren besteed aan projecten van het Oranje Fonds en de Ordina Foundation en meer uren aan de winnaars van de Ordina Innovation Challenge. Het achterblijven van de bestede uren, op de doelstelling van 500 uur, aan het Oranje Fonds en de Ordina Foundation werd veroorzaakt doordat een aantal projecten dat geïnitieerd was uiteindelijk niet doorging. Dit had verschillende oorzaken, bijvoorbeeld omdat de wens van de betreffende organisatie niet aansloot bij onze dienstverlening of omdat de vraag geen actuele vraag (meer) was binnen de betreffende maatschappelijke organisatie. Een aantal van de reeds opgestarte projecten in het tweede half jaar zal doorlopen in 2016 om deze uren te compenseren.

Voor een toelichting op de Ordina Innovation Challenge verwijzen we naar het hoofdstuk Innovatie in dit jaarverslag.

APPLAUSE

De [Bart de Graaff Foundation](#) (BGF) ondersteunt jonge mensen met een lichamelijke beperking bij het starten van hun eigen onderneming. Ordina en BGF ontwikkelden speciaal voor deze bikkels de presentatiecoach APPlause. Deze Virtual Reality-tool leert de jonge ondernemers presentaties te geven. Een praktische oplossing waarmee Ordina de daad bij het woord voegt: samen duurzaam innoveren.

Melanie van Halteren legde de eerste contacten tussen haar huidige werkgever, Ordina, en haar voormalige werkgever, de Bart de Graaff Foundation. Ondernemers met een beperking hebben nogal eens last van presentatieangst, terwijl jezelf kunnen presenteren van cruciaal belang is voor de ontwikkeling van je bedrijf.

Richard van Tilborg en Hedwig Doets van Ordina SMART wisten samen met Melanie hun APPlause zo aan te passen dat de doelgroep er goed mee uit de voeten kan. Daarbij maakten ze dankbaar gebruik van de jongste inzichten op het gebied van spreekvaardigheid van het Nederlands Commercieel Opleidingsinstituut (NCOI). Een training met APPlause levert binnen twee uur al zichtbare resultaten op.

Bikkel Yvette Moerdijk van Stichting Infinita meldde zich aan als proefpersoon. En zij is razend enthousiast. "Of je nu sponsors, medestanders of opdrachtgevers nodig hebt, iedereen heeft wat aan APPlause, aldus Yvette. "Je krijgt echt het gevoel alsof je iets presenteert, inclusief de spanning vooraf. Dat kun je goed oefenen met die bril op."

Voor APPlause stelde Ordina een ontwikkelingsbudget en de nodige technische apparatuur kosteloos ter beschikking. Daarnaast hebben de Ordina-medewerkers er veel vrije tijd in gestoken. APPlause toont duidelijk aan welke maatschappelijke betekenis de knowhow van Ordina heeft.

STAKEHOLDERDIALOOG

Sinds 2010 organiseert Ordina stakeholderdialogen om dilemma's op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen ter discussie te stellen en in gesprek te gaan met stakeholders. In september 2015 heeft Ordina met verschillende stakeholders de dialoog gevoerd over het duurzaamheidsbeleid: klanten uit de financiële en industriële sector waren aanwezig, alsook leveranciers waaronder een leasemaatschappij, brancheverenigingen zoals Nederland ICT, maatschappelijke organisaties, adviseurs en belangenorganisaties zoals MVO Nederland. Namens Ordina waren de CEO, de directeur Finance & Control, de directeur Vastgoed & Inkoop, de programma directeur, een kwaliteitsmanager en consultants aanwezig.

Uit de stakeholderdialoog 2014 is onder andere naar voren gekomen dat flexibiliteit en informatievoorziening met betrekking tot mobiliteit en tijd- en plaatsonafhankelijk werken van belang is. Duurzame mobiliteit en consultancy lijken een paradox: minder vervoer en reistijd of andere vormen van vervoer versus consultancywerkzaamheden bij klanten op locatie uitvoeren.

Duurzame mobiliteit is door Ordina benoemd als speerpunt in de uitvoering van het beleid. CEO Stépan Breedveld vertelde tijdens de stakeholderdialoog dat dit onder andere heeft geleid tot de Ordina Drivers Battle. Samen met Prodrive Learning daagt Ordina werknemers uit om kritisch te kijken naar hun eigen rijgedrag. Het programma helpt werknemers (en eventuele familie) om op een leuke manier veiliger en zuiniger aan het verkeer deel te nemen. Bewust rijgedrag vergroot de veiligheid en draagt bij aan het verminderen van de CO₂-uitstoot.

De stakeholderdialoog 2015 richtte zich op Ordina's materialiteitsmatrix. Ordina maakt hiermee de impact die we op de maatschappij hebben inzichtelijk aan de hand van de kernthema's: mensenrechten, arbeid, milieu, eerlijk zaken doen, consumentenaangelegenheden, gemeenschap

en behoorlijk bestuur. Daar waar Ordina impact heeft op de maatschappij en invloed om hier iets mee te doen, nemen we de verantwoordelijkheid om daadwerkelijk een verschil te maken. Tijdens de stakeholderdialoog is een verdiepingsslag gemaakt door over de onderwerpen te discussiëren en de duurzaamheidsthema's te toetsen en aan te scherpen. Verder hebben de stakeholders aangegeven welk belang ze hechten aan de onderwerpen in de materialiteitsmatrix en op welke positie ze in de materialiteitsmatrix geplaatst moeten worden.

De stakeholders hebben bij het thema *gemeenschap* het onderwerp *gezondheid* toegevoegd aan de matrix. Ze geven aan dat de sectoren gezondheid en overheid in de toekomst veel belangrijker worden. Ordina onderschrijft dat er veel meer ICT-oplossingen in de zorg komen en dat Ordina wil bijdragen aan een effectievere en efficiëntere zorg.

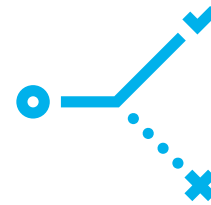
De stakeholders gaven per onderwerp aan wat de uitdagingen en oplossingen voor Ordina zijn. Ze zien verschillende drempels en valkuilen voor Ordina om sommige doelen te bereiken. Zo kan er een tweestrijd ontstaan door lange en kortetermijndenken en tussen de wensen van de klant en de visie van Ordina. Een andere uitdaging is het sectorbreed vertrouwen winnen van de klant. Het is belangrijk om als ICT-partij eerlijk en transparant te zijn over de producten en diensten.

Bij verschillende thema's en onderwerpen doet Ordina erg veel volgens de stakeholders. Het opleiden van mensen is bijvoorbeeld een kerncompetentie van Ordina. Ook is Ordina volgens de stakeholders erg goed in samenwerking en co-creatie.

Ons MVO-beleid blijft een belangrijk speerpunt in ons handelen binnen en buiten de organisatie om continu vooruitgang te blijven boeken en samen duurzaam te innoveren.

Een toelichting op onze materialiteitsmatrix is terug te vinden op de [website](#) van Ordina onder het kopje Downloads op de pagina Duurzaamheid.

Risico's



RISICOMANAGEMENT

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

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

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

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

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

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de corporate governance van Ordina, het Business Management Framework (ons digitale managementsysteem) en onze business principles. In 2016 zullen we het huidige risico-assessment verder verdiepen voor wat betreft risicobereidheid en impact.

In 2015 hebben we de volgende risico's (in wisselende mate) zien optreden:

Liquiditeitsrisico: in de eerste helft van 2015 was er sprake van oplopend werkkapitaal door de implementatie van het nieuwe ERP-systeem. Middels intensief werkkapitaalbeheer hebben we deze achterstand in het tweede halfjaar opgelost.

Conjunctuurgevoeligheid: het omzetaandeel van de Overheid in de omzet van Ordina is relatief groot waardoor de achterblijvende vraag in dit segment in 2015 heeft geleid tot een omzetreductie die grotendeels niet gecompenseerd werd binnen de andere markten.

Kredietrisico: ultimo 2015 is de gemiddelde debiteurenbetaaltermijn gestegen naar 56 dagen. Dit is een toename van 8 dagen ten opzichte van ultimo 2014. Dit werd mede veroorzaakt in de eerste helft van het jaar als gevolg van de invoering van een nieuw ERP-systeem. De toename van de debiteurentermijn impliceert mogelijk een verhoogd kredietrisico. Kredietwaardigheid van afnemers wordt vooraf beoordeeld en vervolgens continu bewaakt. Ondanks de toegenomen debiteurentermijn zijn we gedurende 2015 niet geconfronteerd met materiële afwaarderingen van vorderingen als gevolg van kredietrisico's.

Risicoprofiel klantprojecten: in enkele gevallen hebben we met klanten discussies gehad over de door ons verrichte diensten en dan met name de 'scope' van deze diensten. Er heeft daarnaast een ernstige verstoring plaatsgevonden in ons datacenter waardoor een aantal klanten is geraakt in hun operatie. Dit incident is inmiddels afgesloten waarbij Ordina bij het oplossen nauw samenwerkte met haar klanten. We betreuren dit soort incidenten. Wij trachten deze te beperken door onder andere de scherpe focus op en aandacht voor onze klantprojecten.

Schaarste op de arbeidsmarkt: voor sommige competenties is er sprake van schaarste. Wij hebben dit ten dele kunnen opvangen met onze flexibele schil, onze goede werkgeverreputatie en ons Young Professionals-programma.

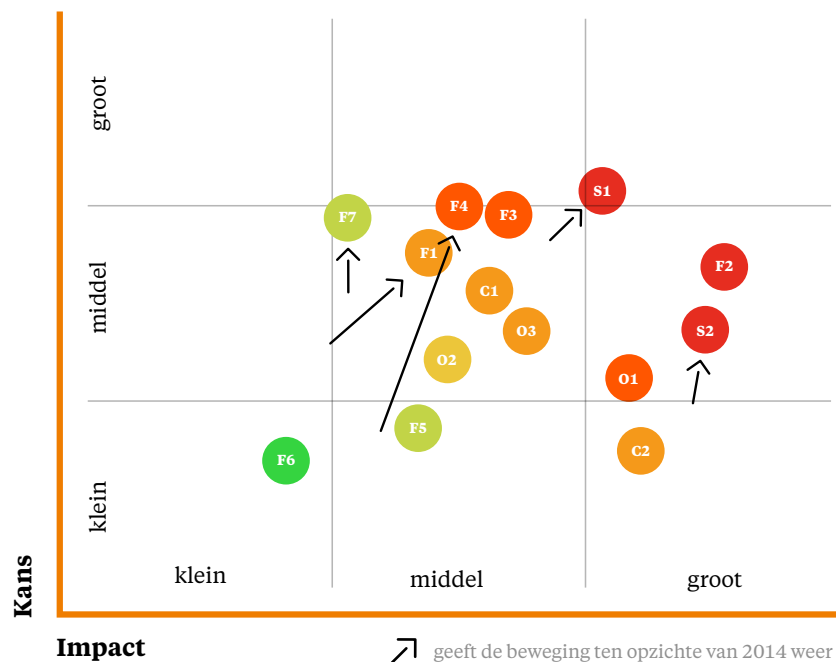
Reputatieschade: de nasleep van de publicaties, waarin mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in het verleden werden gemeld, heeft waarschijnlijk bij enkele klanten tot terughoudendheid geleid. Onze aangescherpte inspanningen op het gebied van integriteit lijken zeer te worden gewaardeerd.

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

			
Strategisch	Financieel	Operationeel	Compliance
S1 Conjunctuurgevoeligheid	F1 Liquiditeitsrisico	O1 Toenemend risicoprofiel klantprojecten	C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
S2 Schaal Ordina	F2 Druk op consultancytarieven	O2 Schaarste op de arbeidsmarkt	C2 Reputatieschade
	F3 Kredietrisico	O3 Datasecurity	
	F4 Afwaardering goodwill		
	F5 Waardering onderhanden projecten		
	F6 Buitenlandse vestigingen		
	F7 Waardering belastinglatentie		

De risico's die in dit jaarverslag zijn opgenomen, zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositieering en onze bedrijfsvoering. In onderstaande tabel zijn de risico's opgenomen waarbij deze gepositioneerd zijn zoals we die per jaareinde beoordelen. Daarnaast beschrijven we ook de maatregelen die we nemen om de kans op het materialiseren van deze risico's, dan wel de impact daarvan, te beperken.

Onderstaande heatmap geeft weer hoe wij de risico's inschatten.



S1 Conjunctuurgevoeligheid
 S2 Schaal Ordina
 F1 Liquiditeitsrisico
 F2 Druk op consultancytarieven
 F3 Kredietrisico
 F4 Afwaardering goodwill
 F5 Waardering onderhanden projecten
 F6 Buitenlandse vestigingen
 F7 Waardering belastinglatentie

O1 Toenemend risicoprofiel klantprojecten
 O2 Schaarste op de arbeidsmarkt
 O3 Datasecurity
 C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
 C2 Reputatieschade

De risico's die veranderd zijn ten opzichte van 2014 worden hieronder toegelicht.

S1 Conjunctuurgevoeligheid is zowel qua kans als impact licht gestegen door de daling van de omzet, met name in de overheidsmarkt. Daarnaast werd de kostenstructuur van Ordina te hoog voor het lagere omzetniveau.

S2 Schaal Ordina is qua kans licht gestegen door het krimpende overheidssegment en daarmee de dalende omzet voor Ordina als geheel.

F1 Liquiditeitsrisico is zowel qua kans als impact gestegen doordat het risicoprofiel van Ordina vanuit het perspectief van de kredietverleners is gestegen door de omzetsdaling.

F4 Afwaardering Goodwill is qua kans sterk gestegen en qua impact licht gestegen door achterblijvende resultaten in 2015 ten opzichte van 2014.

F7 Waardering belastinglatentie is qua kans sterk gestegen doordat middels teruggelopen resultaten in 2015 ten opzichte van 2014 de mogelijkheid van verwatering van verliezen is gestegen. Als mitigerende maatregel werken wij aan verliesverjonging.

STRATEGISCHE RISICO'S

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

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. Door de uitkomsten van het parlementair onderzoek in Nederland naar de ICT-sector kan er bijvoorbeeld sprake zijn van langere en complexere aanbestedingsprocedures binnen de markten overheid en zorg.

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

Schaal Ordina

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

Maatregel: we zetten in op groei in al onze markten en focussen ons daarbij op klanten die passen bij het profiel van Ordina. Daarnaast streven we naar meer langetermijncontracten. Hierdoor verkleinen we de kans en verlagen we tevens de potentiële impact van dit risico.

FINanciële RISICO'S

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

Liquiditeitsrisico

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

Maatregel: door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kostenstructuur is eind 2015 wederom sprake van een positief cashsaldo. Wij blijven continu het werkkapitaal intensief monitoren en daar waar mogelijk zullen wij optimalisatiemaatregelen treffen om onze liquiditeit verder te verbeteren. Hierdoor zal zowel de impact als de kans van dit risico afnemen.

Druk op consultancytarieven

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

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

Kredietrisico

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

Maatregel: we rapporteren intern periodiek over betaalgedrag en de uitstaande facturen aan kwetsbare partners in de keten. Kredietwaardigheid van partners wordt periodiek beoordeeld, waarbij strikte limieten worden gehanteerd. Deze monitoren we centraal in een periodieke rapportage. Hiermee neemt de kans dat dit zich voordoet af.

Afwaardering goodwill

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

Maatregel: in reactie op de achterblijvende resultaten gedurende 2015 hebben we in 2015 een geïntensiveerd kostenbesparingsprogramma ingezet, waardoor in 2016 onze kosten structureel worden verlaagd en waarmee ons rendement zal worden ondersteund. Om ons rendement verder te verbeteren, zetten we tevens in op groei in al onze markten. Hiermee wordt de kans op afwaardering van goodwill gereduceerd. Voor meer informatie zie toelichting 7.6 van de jaarrekening op [pagina 128](#).

Waardering onderhanden projecten

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

Maatregel: Ordina kent een strak ritme voor de interne verantwoording van onze resultaatverplichtingen waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de betrouwbaarheid van begrotingen en planningen. De waardering van lopende projecten is een belangrijk onderdeel van ons maandafsluitingsproces en de belangrijkste en meest risicovolle projecten worden tijdens de reviews besproken met onder andere het effect dat de kans dat deze risico's optreden kleiner wordt en tevens de potentiële impact afneemt.

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.

Maatregel: de buitenlandse vestigingen vallen onder de divisie België/Luxemburg. Deze divisie wordt aangestuurd in lijn met de overige divisies. De directie België en Luxemburg heeft zitting in het Executive Committee, waardoor betrokkenheid bij de onderneming is geborgd. Daarnaast vindt de functionele aansturing van de financiële functie van België/Luxemburg plaats door de directeur Finance & Control.

Waardering belastinglatentie

Ultimo 2015 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 67,6 miljoen. In het kader van compensabele verliezen is een latente belastingvordering opgenomen van EUR 16,4 miljoen. Voor EUR 33,7 miljoen van deze latente belastingvordering geldt dat de bijbehorende verliezen in 2018 zullen vervallen. Het risico bestaat dat compensabele verliezen niet tijdig genoeg kunnen worden gecompenseerd, als gevolg waarvan (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd.

Maatregel: we hebben de mogelijkheden onderzocht om te voorkomen dat in 2018 verliezen zullen verwateren. Dit onderzoek heeft geleid tot concrete plannen ter zake waarvan inmiddels interne besluitvorming heeft plaatsgevonden. In dit kader hebben wij contact gezocht met de Belastingdienst om hierover afspraken te maken. De uitvoering van deze plannen zullen het risico op afwaardering van de latente belastingvordering sterk verlagen. Daarnaast hebben we in 2015 een kostenbesparingsprogramma gestart, waarmee voor de jaren na 2015 een structureel lager kostenniveau moet bijdragen aan winstherstel. Voor meer informatie zie toelichting 10 van de jaarrekening op [pagina 134](#).

OPERATIONELE RISICO'S

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

Risicoprofiel klantprojecten

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

Maatregel: Ordina heeft voor het uitvoeren van projecten een aanpak ontwikkeld met de naam 'excellente Project executie', kortweg xPx. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen creëren. Leden van het Executive Committee zijn direct betrokken bij complexe trajecten. Daarnaast zijn we selectief in onze keuze voor de businessmogelijkheden waarvoor we willen gaan. Onze Deal Review Systematiek ondersteunt dit. Op basis van deze systematiek vindt een kritische beoordeling plaats van kansen en risico's tijdens het commerciële proces en van de verplichte betrokkenheid van het juiste niveau van management, afhankelijk van de omvang en complexiteit van een mogelijke opdracht. In de verschillende fasen van een aanbesteding helpt de systematiek ons om een overwogen besluit te nemen over het al dan niet aanbieden op een project. De divisiedirecties bespreken wekelijks de status van alle risicovolle contracten en de belangrijkste businessmogelijkheden met de Raad van Bestuur. Het belangrijkste doel hierbij is de impact te verlagen.

Schaarste op de arbeidsmarkt

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

Maatregel: Ordina heeft de ambitie om tot de topwerkgevers in de ICT-branche te behoren. Dit willen we bereiken door in te zetten op onder andere aantrekkelijk werkgeverschap, een excellente reputatie op het gebied van integriteit en een hoge medewerkerbetrokkenheid. In dit kader hebben we drie jaar op rij het certificaat van Top Employers ICT mogen ontvangen. Daarnaast hebben wij een grootschalig programma voor Young Professionals opgestart. Dit programma leidt instromers op binnen de Ordina Academy. Gecombineerd willen we hiermee de impact verlagen.

Data security

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

Maatregel: Ordina heeft een security-organisatie ingericht om de beveiliging van informatie en informatiesystemen van onszelf en onze klanten zeker te stellen. Voor de definitie en opzet van de beveiliging van de interne systemen en netwerken van Ordina, is gebruikgemaakt van de ISO 27001-norm. Voor de dienstverlening vanuit de divisie Beheer aan klanten is een informatiemanagementsysteem operationeel en gecertificeerd conform de eisen van ISO 27001, aangevuld met NEN 7510. Door deze maatregel zal de kans van optreden verlaagd worden.

COMPLIANCE RISICO'S

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

Niet voldoen aan wet- en regelgeving

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

Maatregel: door gezamenlijk optreden van de Compliance Officer, de Privacy Officer, de Corporate Security Officer en de afdelingen Legal en Assurance is de awareness rondom bestaande en veranderende wet- en regelgeving en de bijbehorende risico's vergroot. Onder deze gezamenlijke aanpak vallen bijvoorbeeld ons integriteitsprogramma, het ontwikkelen van een e-learningmodule rondom security awareness en een programma over de gevolgen van de nieuwe wetgeving rondom datalekken. Tot slot stimuleren wij actief de dialoog over deze onderwerpen in alle geledingen. Hiermee beogen wij de kans op non-compliances te verlagen

Risico op reputatieschade

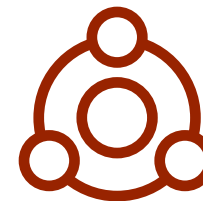
Door ongunstige berichtgeving over Ordina in de pers en andere kanalen kan de reputatie van Ordina geschaad worden.

Maatregel: in 2015 heeft Ordina een breed integriteitsprogramma uitgevoerd. Zo is er een verplichte algemene e-learningmodule voor alle medewerkers ingevoerd en zijn er op maat gesneden trainingen voor specifieke doelgroepen ontwikkeld en gegeven. Ook zijn de Ordina Gedragscode en de meldregeling integriteit aangescherpt en zijn er verschillende richtlijnen samengesteld die de onderdelen van de Ordina Gedragscode verder uitwerken. Om de kans op ongewenst handelen verder te verlagen betrachten wij maximale transparantie in ons handelen en stimuleren wij al onze medewerkers om potentieel lastige situaties vooraf te bespreken met collega's of met daarvoor aangewezen functionarissen. Hiertoe hebben we naast interne meldpunten ook een volledig anoniem extern meldpunt gecreëerd.

Voor meer informatie zie de integriteitsparagraaf in het hoofdstuk Over Ordina op [pagina 23](#) in het jaarverslag.



Governance



Het Governance-hoofdstuk bevat gedetailleerde informatie over onze operationele governance, alsmede de bestuursverklaring en het verslag van de Raad van Commissarissen.

Onze operationele governance is gebaseerd op drie pijlers:

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

BUSINESS PRINCIPLES

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

Beleid inzake belastingen

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

Communicatie met de Belastingdienst vindt plaats op basis van wederzijds vertrouwen en transparantie. Periodiek vindt overleg plaats met de Belastingdienst waarbij belangrijke fiscale aspecten en ontwikkelingen worden besproken. Met betrekking tot belangrijke fiscale aspecten vindt, indien noodzakelijk, vooroverleg met de Belastingdienst plaats. Elke actie met betrekking tot het plannen van belastingposities dient te zijn gerelateerd aan de normale bedrijfsvoering en in lijn met de business principles van Ordina. Ordina heeft momenteel nog

geen afspraak met de Belastingdienst in het kader van het zogenaamde 'Horizontaal Toezicht'.

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 compliance risico.

Integriteit

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

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

Ordina heeft haar gedragscode aangescherpt waarin 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 bieden. Denk hierbij onder meer aan onderwerpen als anti-omkoping, geschenken en zakelijk vermaak, het voorkomen van fraude, het voorkomen van belangenverstrengeling, eerlijke mededinging en omgaan met vertrouwelijke informatie.

In het hoofdstuk Over Ordina geven we een nadere toelichting op de interne beheersing van ons integriteitsbeleid in 2015.

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 kwalificeert als koersgevoelig direct via een persbericht openbaar maken.

Sociaal beleid

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Ordina is zich bewust van haar maatschappelijke rol. Samen Duurzaam Innoveren en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kenmerken hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor mens en maatschappij. We hebben drie thema's vastgesteld voor ons duurzaamheidsbeleid: duurzame bedrijfsvoering, duurzame

dienstverlening en maatschappelijke projecten. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug: Samen Duurzaam Innoveren. Deze thema's zijn nader toegelicht in het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waar ook de resultaten van 2015 zijn gepresenteerd.

SOLIDE BESTURING

Wij hechten belang aan onze interne beheersing die we continu beoordelen en verder professionaliseren. Er is stelselmatig aandacht voor de governancestructuur, processen, systemen en controles.

Onze interne governance is opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

- Strategieontwikkeling;
- Strategische doelen vertalen naar businessplannen en meerjarige ambities;
- Analyse van resultaten, forecasts en interne-rapportagecyclus;
- Transparante organisatie;
- Helder proces voor omgaan met incidenten;
- Beheersing van opdrachten;
- Control self-assessment en audits (toegelicht in de paragraaf Interne beheersing).

Strategieontwikkeling

De strategie van Ordina en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities worden jaarlijks kritisch beoordeeld. Waar nodig stellen we deze bij aan de hand van de ontwikkelingen in de markt en de kansen en bedreigingen die we zien. Of dat nodig

is, beoordelen we aan de hand van een sterkte-zwakteanalyse en een strategisch risico-assessment. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers van Ordina wordt minimaal één keer per jaar uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen. In 2015 is de strategieontwikkeling door de Raad van Bestuur periodiek geëvalueerd, hierbij is de Raad van Commissarissen nauw betrokken geweest. In dit kader hebben leden van de Raad van Commissarissen onder meer deelgenomen aan workshops en hebben zij bijgedragen aan verdiepende analyses en assessments.

Strategische doelen vertalen naar businessplannen en meerjarige ambities

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

De meerjarenplanning is gebaseerd op inschattingen van de veronderstelde marktontwikkelingen in Nederland en België/Luxemburg.

Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Ook bevat het concrete businessdoelstellingen die zijn vertaald in enkele key performance indicatoren (KPI's). Deze KPI's meten we het hele jaar consequent op voortgang.

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

Analyse van resultaten, forecasts en interne-rapportagecyclus

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

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

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk. Ze melden de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende KPI's en de financiële performance en samenhangende risico's aan de Raad van Bestuur. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage reviews plaats. Daarin komen in elk 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 in de uitvoering van belangrijke contracten.

Transparante organisatie

Processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, functiescheidingen, beleid en richtlijnen, administratieve eisen en controls zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in het Business Management Framework (BMF). Het management van de bedrijfsonderdelen is verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Business control ondersteunt het management bij de toepassing en verdere ontwikkeling en professionalisering van het managementsysteem als hulpmiddel voor risicobeheersing. Assurance bewaakt voor geheel Ordina de samenhang van het managementsysteem in relatie tot de doelstellingen van Ordina.

Ons managementsysteem is een geïntegreerd systeem, waarin de eisen voor kwaliteit (ISO 9001), bedrijfsvoering (AO), milieu (ISO 14001), duurzaamheid en MVO (ISO 26000) en informatiebeveiliging (ISO 27001) uit internationale normen en wet- en regelgeving zijn vormgegeven. Hiervoor wordt Ordina extern beoordeeld door een onafhankelijke certificerende instelling. De uitkomsten van de audits waren in 2015 wederom positief, waarbij de kennis, de eigenheid en de mate van integratie van het systeem in de business werden aangegeven als onderscheidend.

De financiële administratie voeren we in SAP. Dit is binnen Ordina het primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. In 2015 hebben we een in Nederland nieuw ERP-systeem in gebruik genomen. Hierdoor was 2015 voor wat betreft de informatievoorziening een transitiejaar. De organisatie werd op onderdelen tijdelijk minder ondersteund en het was noodzakelijk de betrouwbaarheid van onze gegevens op andere manieren, vaak met grotere inspanning, te borgen.

Met dit nieuwe systeem kunnen we in de toekomst onze processen efficiënter, gebruiksvriendelijker en transparanter inrichten en verhogen we de voorspelbaarheid van onze onderneming.

De nadruk op de verdere integratie van onze duurzaamheidsdoelstellingen in de processen en het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag in 2015 op schema. Daarnaast voldoet Ordina ook in 2015 aan de eisen voor een certificaat op niveau 5 op de CO₂-Prestatieladder en behaalden we niveau zilver bij zowel EcoVadis als FIRA.

Helder proces voor omgaan met incidenten

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

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

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

Beheersing van opdrachten

Deal Review Systematiek

We streven naar een gedegen beheersing van opdrachten waarvoor wij resultaatverantwoordelijk zijn. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens 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.

Om dit te waarborgen, is de Deal Review Systematiek (DRS) geïmplementeerd. Hiermee 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 beheer-opdrachten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter te beheersen en te overzien zijn. Bepalende factoren zijn een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een realistische verdeling van aansprakelijkheid. De afdeling Assurance houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS.

Excellente project executie

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

Voor Ordina is gedegen beheersing van opdrachten een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen. We willen klanten toegevoegde waarde leveren door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en ervoor te zorgen dat onze dienstverlening daarbij blijft aansluiten.

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

INTERNE BEHEERSING

Audits

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

De externe audits werden uitgevoerd door onder meer DNV-GL (Det Norske Veritas-Germanischer Lloyd), BSI (British Standards Institution) en onze externe accountant EY. Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde managementsysteem als de administratieve organisatie en de financiële resultaten.

De externe accountant toetst in het kader van de controle van de jaarrekening de opzet, toepassing en werking van de interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de controle door de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

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

De opzet van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen voor onze strategische, operationele, compliance- en financiële (verslaggevings)risico's heeft 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 vindt u meer informatie over onze corporate governance.

BESTUURSVERKLARING

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

Wegens het vernieuwen van onze informatievoorziening zijn aanvullende controle- en beheersingsmaatregelen uitgevoerd als aanvulling op de beschikbare systeeminformatie.

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

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

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

- De jaarrekening per 31 december 2015 onder toepassing van IFRS, als vermeld op [pagina 99](#) tot en met 169 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 jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2015 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2015 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 17 februari 2016

Raad van Bestuur Ordina N.V.

Stépan Breedveld, CEO

Jolanda Poots-Bijl, CFO

RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit:



Johan van der Werf



Pamela Boumeester



Dirk Anbeek



Aloys Kregting



Jan Niessen

Johan van der Werf (1952, Nederland) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en vanaf augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is onder andere voorzitter van de Raad van Toezicht van de NOS en het Universitair Medisch Centrum Utrecht en voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Zeeuws Investeringsfonds. Daarnaast heeft hij zitting in de Raad van Commissarissen van de Blauwtrust Groep en de Raad van Advies van de Sociale Verzekeringsbank, waar hij tevens voorzitter is van het Audit Committee. De heer Van der Werf werd benoemd op 12 mei 2010 en op 14 mei 2014 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor de heer Van der Werf is in mei 2022.

Pamela Boumeester (1958, Nederland) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en sinds mei 2012 vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. Ze is onder meer voorzitter van het bestuur van de Stichting Royal Haskoning DHV en lid van de Raad van Commissarissen van de Jaarbeurs, de Persgroep Nederland en Heijmans. Daarnaast is ze raad in de Ondernemingskamer, Gerechtshof Amsterdam en als executive coach verbonden aan Quist Executive Coaching. Mevrouw Boumeester werd benoemd op 6 mei 2009 en op 15 mei 2013 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor mevrouw Boumeester is in mei 2021.

Dirk Anbeek (1963, Nederland) is in mei 2012 benoemd als commissaris bij Ordina. Hij is Chief Executive Officer van Wereldhave en commissaris bij supermarktbedrijf Detailresult Groep, het moederconcern van Dirk van den Broek supermarkt. In 2016 loopt de eerste benoemingstermijn van de heer Anbeek af. De uiterste datum van aftreden voor de heer Anbeek is in mei 2024.

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

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

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

Verslag Raad van Commissarissen



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

VERGADERINGEN EN AGENDA

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema achtmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog viermaal vergaderd met de Raad van Bestuur. Deze extra vergaderingen gingen met name over de afronding van het integriteitsonderzoek, de samenstelling en uitbreiding van de Raad van Commissarissen, het kostenbesparingsprogramma, de strategie, de organisatie-inrichting, het realiseren van omzetgroei en de bijeenroeping van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders die in het teken stond van de uitbreiding van de Raad van Commissarissen en de benoeming van Jan Niessen tot commissaris van Ordina.

In de vergaderingen is, naast bovengenoemde onderwerpen, ook aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, compliance en integriteit, strategie, de verhouding met aandeelhouders en risicobeheersing. Verder is stilgestaan bij het verloop van de wisseling van de externe accountant.

Bij de vergaderingen waar de halfjaarresultaten en jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig. Bij de vergadering waarin de jaarcijfers werden besproken was naast de uittredend externe accountant, PricewaterhouseCoopers, ook de nieuwe externe accountant van de vennootschap, EY, aanwezig.

In de jaarlijkse vergadering met de Ondernemingsraad is onder andere de evaluatie van de relatie tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad besproken. Ook is in de loop van

het jaar met de Ondernemingsraad gesproken over de voorgenomen herbenoeming van Stépan Breedveld als voorzitter van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede relatie tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad.

Buiten de vergaderingen om hebben de leden van de Raad van Commissarissen frequent contact gehad met de leden van de Raad van Bestuur. Bij alle reguliere vergaderingen was de voltallige of nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig. Aloys Kregting was bij één vergadering verhinderd. Hij was zowel voorafgaand aan als direct aansluitend betrokken bij de beraadslaging en besluitvorming van de desbetreffende vergadering.

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

Kostenbesparingsprogramma en strategie

In de eerste helft van 2015 werd duidelijk dat de berichtgeving en discussies over ICT-projecten bij de overheid in Nederland leidden tot verdergaande druk op de omzet van Ordina, met name in het overheidssegment. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben rond de zomer gesproken over maatregelen ter ondersteuning van het resultaat. Dit heeft

geleid tot maatregelen op het gebied van externe en interne kosten en procesverbeteringen.

Tevens is de Raad van Commissarissen nauw betrokken geweest bij de periodieke evaluatie van de strategie van Ordina, de identificatie van nieuwe groeimogelijkheden en de besturing van de organisatie. In dit kader hebben leden van de Raad van Commissarissen onder meer deelgenomen aan workshops en hebben ze bijgedragen aan verdiepende analyses en assessments.

Onderzoeken en integriteitsprogramma

Zoals vermeld in de Aandeelhouderscirculaire van 27 januari 2015, het in februari 2015 gepubliceerde jaarverslag over 2014 en het halfjaarverslag 2015 heeft Ordina een uitgebreid intern onderzoek uitgevoerd naar mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid. De Raad van Commissarissen heeft de uitvoering van de onderzoeken nauw gevolgd en de Raad van Bestuur heeft na afronding van de onderzoeken de conclusies en maatregelen in detail besproken met de Raad van Commissarissen. Hierbij waren ook de externe deskundigen, die betrokken waren bij de onderzoeken, aanwezig. In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is ook uitgebreid gesproken over de implementatie en uitbouw van het in 2014 aangekondigde integriteitprogramma en de stappen die zijn ondernomen om het beleid en interne procedures rond integriteit en controle te intensiveren.

De Raad van Commissarissen steunt de daadkrachtige aanpak door de Raad van Bestuur om eventueel ongepast gedrag te elimineren en onderschrijft de ambitie van Ordina om een

leidende rol te spelen in de ICT-markt op het gebied van integriteit. De Raad van Commissarissen zal dit ook in 2016 op de voet volgen en zich waar nodig actief opstellen om dit te verwezenlijken.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft per 1 mei 2015 twee commissies binnen zijn gelederen ingesteld: een auditcommissie en een commissie voor remuneratie, nominatie en HRM ('RNH-commissie'). De functie van deze commissies is om de discussie en besluitvorming in de Raad van Commissarissen over bepaalde onderwerpen voor te bereiden. De organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in een reglement, dat beschikbaar is op de website van de vennootschap onder de rubriek Organisatiestructuur.

Auditcommissie

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

De auditcommissie bestaat uit twee leden. Op 31 december 2015 bestond de commissie uit Dirk Anbeek (voorzitter) en Aloys Kregting. De Raad van Commissarissen heeft bepaald dat Dirk Anbeek een financieel expert is als bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code, als gevolg van zijn relevante kennis en ervaring.

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

De voorzitter van de auditcommissie deed steeds 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, de financiering van de vennootschap, het verloop van de implementatie van een nieuw ERP-systeem en de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. In de auditcommissie is ook stilgestaan bij de extra controle- en beheersingsmaatregelen die in het verslagjaar binnen de organisatie zijn uitgevoerd als aanvulling op de beschikbare systeeminformatie. In het verlengde hiervan heeft de auditcommissie gesproken over de toets die de externe accountant heeft uitgevoerd op de extra controle- en beheersingsmaatregelen en de aanvullende werkzaamheden van de externe accountant in het kader van de jaarafsluiting. Tevens werden opmerkingen van de accountant en de afdeling Assurance van Ordina besproken.

Commissie remuneratie, nominatie en HRM (RNH)

De RNH-commissie bereidt voor de Raad van Commissarissen onderwerpen voor over, onder meer, performancecriteria, bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur. 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 twee leden. Op 31 december 2015 bestond de RNH-commissie uit Pamela Boumeester (voorzitter) en Johan van der Werf.

De RNH-commissie heeft in het verslagjaar tweemaal vergaderd. Vergaderingen werden bijgewoond door de Chief Executive Officer. Tevens woonden de General Counsel & Compliance Officer en de directeur HRM de voor hun 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. Tevens is het verslag van de vergaderingen van de RNH-commissie steeds aan alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur toegezonden.

Gespreksonderwerpen van de RNH-commissie waren de performancecriteria voor de leden van de Raad van Bestuur, medewerkerbetrokkenheid, management development, de invulling van strategische managementposities en succession planning.

HERBENOEMING STÉPAN BREEDVELD

Herbenoeming Stépan Breedveld als CEO en voorzitter Raad van Bestuur

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2015 hebben we kennisgegeven van de herbenoeming van de heer Breedveld tot statutair bestuurder, CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur van Ordina N.V. per 11 mei 2015.

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

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

Salarisontwikkeling

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

Tevens heeft de Raad van Commissarissen besloten om het vaste inkomen van Jolanda Poots-Bijl per 11 mei 2015 te verhogen van bruto EUR 346.500 inclusief vakantiegeld naar bruto EUR 396.000 inclusief vakantiegeld.

Voorname salarisontwikkeling van Stépan Breedveld en Jolanda Poots-Bijl past binnen de kaders en richtlijnen zoals vastgelegd in het Bezoldigingsbeleid van Ordina.

Kortetermijnbeloning

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

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

De doelstellingen voor 2015 zijn gedeeltelijk gerealiseerd. De ontwikkeling van de omzet bleef achter op de geformuleerde ambitie, met name door een uitblijvende vraag bij de overheid. In lijn met deze omzetontwikkeling zijn de doelstellingen op het gebied van de recurring EBITDA en de nettowinst niet gerealiseerd. Het verslagjaar is echter wel schuldenvrij afgesloten.

Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen concluderen wij dat de medewerkerbetrokkenheid licht verbeterd is ten opzichte van 2014 en dat de Raad van Bestuur initiatieven onderneemt om deze verder te verbeteren. Ook op het gebied van duurzaamheid is een duidelijke stap gezet. De nieuwe missie van Ordina, Samen Duurzaam Innoveren, is verder

vormgegeven. Ordina werkt met een toenemend aantal klanten samen aan duurzame en innovatieve oplossingen en de reacties van stakeholders zijn positief.

Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Stépan Breedveld (CEO) een kortetermijnbeloning van EUR 44.100 en aan Jolanda Poots-Bijl (CFO) een kortetermijnbeloning van EUR 39.690 toe te kennen. Deze kortetermijnbeloning is voor beide bestuurders gelijk aan een uitkeringspercentage van 21% van de on target korte termijn 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 bruto basissalaris op jaarbasis verhoogd met het geldende percentage vakantietoeslag. Hierbij wordt het bruto basissalaris en de waarde van de in het kader van de lange termijn prestatie beloning 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. Dit betreft een regeling met een looptijd van januari 2013 tot en met december 2015, een regeling met een looptijd van januari 2014 tot en met december 2016 en een regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017.

In het kader van de regeling van januari 2013 tot en met december 2015 is vastgesteld dat de ontwikkeling van de omzet achter is gebleven op de geformuleerde ambitie, met name door een uitblijvende vraag bij de overheid. In lijn met deze omzetontwikkeling zijn de doelstellingen op het gebied van de recurring EBITDA en de nettowinst niet gerealiseerd. Er zijn echter maatregelen genomen om kosten substantieel te verlagen en procesverbeteringen door te voeren. Ook werden initiatieven ondernomen om meer focus aan te brengen en de commerciële en operationele slagkracht van de onderneming te verbeteren. Middels het innovatieprogramma wordt op duurzame wijze aan innovatieve oplossingen gewerkt die op de lange termijn relevant zijn voor stakeholders en door hen gewaardeerd worden, hetgeen ook blijkt uit een stijging van de klanttevredenheid.

Op basis van het voorgaande hebben we aan Stépan Breedveld 67.660 en aan Jolanda Poots-Bijl 55.820 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van ruim 39% van de on target langetermijnbeloning van de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de regeling met een looptijd van januari 2014 tot en met december 2016 zijn aan Stépan Breedveld 101.293 en aan Jolanda Poots-Bijl 91.163 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2017. Ten aanzien van de regeling met een looptijd van januari 2015 tot en met december 2017 zijn aan Stépan Breedveld 167.331 en aan Jolanda Poots-Bijl 150.598 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2018.

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

SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets die is gepubliceerd op de website van Ordina. Deze profielschets is in het voorjaar van 2015 geëvalueerd. Hierbij is de zittingstermijn van commissarissen gewijzigd van maximaal tweemaal vier jaar naar maximaal driemaal vier jaar. Deze aanpassing draagt bij aan de continuïteit binnen de Raad van Commissarissen en is besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2015. Voorts is de profielschets in september 2015 voorwaardelijk aangepast in verband met de verhoging van het aantal leden van de Raad van Commissarissen van vier naar vijf. Deze aanpassing is besproken tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 november 2015, waarna de aanpassing definitief is geworden.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden, onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur of van enig bijkomend belang, kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Vier van de leden

van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.2 van deze Code. Gelet op het (indirect) door hem gehouden aandelenbelang kwalificeert Jan Niessen als een afhankelijke commissaris als bedoeld in best practice III.2.2.E. Met deze samenstelling voldoet Ordina aan best practice III.2.1 van de Code. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur speelden.

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

Op 30 april 2015 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Aloys Kregting herbenoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. Tijdens deze vergadering is kenbaar gemaakt dat overeenkomstig het rooster van aftreden Dirk Anbeek aan het eind van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2016 zal terugtreden. Ingevolge het rooster is Dirk Anbeek herbenoembaar.

Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders

In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen onderzocht of een verdere versterking van de Raad gewenst zou zijn. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2015 heeft de Raad van Commissarissen deze vraag aangekondigd. Dit heeft geleid tot de conclusie dat er

– door een intensivering van de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen – behoefte bestond aan een vijfde commissaris.

Voor het profiel van deze vijfde commissaris heeft de Raad van Commissarissen vastgesteld dat de volgende specifieke kwaliteiten en kenmerken van belang zijn: bestuurlijke ervaring, kennis van processen om winstgevendheid en rendement te verbeteren én financiële expertise. Na een zorgvuldige afweging heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat de kennis en expertise van Jan Niessen goed aansluiten bij dit profiel. De Raad heeft besloten om hem voor te dragen voor benoeming tot commissaris van Ordina. Met de benoeming van Jan Niessen is ook meer aansluiting gevonden bij aandeelhouders en het aandeelhoudersperspectief.

Gelet hierop is op 16 november 2016 een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ordina N.V. gehouden die in het teken stond van de benoeming van Jan Niessen. Tijdens deze vergadering is door de aandeelhouders unaniem ingestemd met de benoeming van Jan Niessen tot commissaris van Ordina, voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor Jan Niessen is 2027. Wij zijn als Raad van Commissarissen verheugd om Jan Niessen te kunnen verwelkomen in onze Raad.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

In verband met de instelling van de auditcommissie en de RNH-commissie hebben de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2015 besloten om per 1 mei 2015 aan de leden en de voorzitters van elk van de commissies een jaarlijkse vergoeding toe te kennen van EUR 5.000, respectievelijk EUR 7.500. Deze vergoeding is

een aanvulling op de bestaande bezoldiging van de Raad van Commissarissen.

Exclusief bovengenoemde commissiebezoldiging bedroeg de vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2015 EUR 35.244 en voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen EUR 50.349. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2015, inclusief commissiebezoldiging bedroeg EUR 177.154 (exclusief onkostenvergoeding). De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

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

Functioneren van de Raad

Zoals elk jaar heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Raad, alsmede van de beide commissies en elk van de leden, individueel, geëvalueerd. De evaluatie heeft onder meer plaatsgevonden aan de hand van vragen aan alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en research van schriftelijke informatie en codes. De evaluatie is afgesloten met een plenaire mondelinge eindbespreking.

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

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

Verder hebben we de verdieping door de Raad van Commissarissen van zijn kennis van het bedrijf en contacten met senior management en de ontwikkeling van die kennis en contacten, geëvalueerd. Deze evaluatie leidt tot een positief oordeel.

In het kader van zijn benoeming heeft Jan Niessen een uitgebreid introductieprogramma doorlopen waarin onder meer aandacht is besteed aan de organisatie van de onderneming, de soorten dienstverlening en businessmodellen en de financiële huishouding. Daarnaast heeft Jan Niessen kennisgemaakt met het tweedelijsmanagement, de OR en een aantal medewerkers.

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 daarbij behorende documenten.

Aan de hand van de Corporate Governance Code is puntsgewijs een analyse gemaakt van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet (het 'pas toe of leg uit'-overzicht). Dit overzicht is beschikbaar op de Ordina-website. Ordina onderschrijft vrijwel alle punten van de Code en past deze in voorkomend geval toe.

Afwijkingen zijn:

- Ordina streeft naar diversiteit binnen haar Raad van Commissarissen voor wat betreft leeftijd, geslacht, expertise en maatschappelijke ervaring en achtergrond. Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen, die bestaat uit vijf leden, is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende onderdelen van diversiteit. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van de vacatures inspannen om het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot geslacht te behalen (best practice III.3.1). Het wettelijk bepaalde streefcijfer is 30% vrouwen; Ordina zit momenteel op een percentage van 20% binnen de Raad van Commissarissen.
- Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig voor een breed publiek te volgen via webcasting. Tijdens individuele presentaties worden algemene presentaties gebruikt die op de website van Ordina staan of alsnog worden geplaatst (best practice IV.3.1).

In het verslagjaar zijn de profielschets van de Raad van Commissarissen, het reglement van de Raad van Commissarissen en de Verklaring inzake Corporate Governance geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan zijn de profielschets en het reglement van de Raad van Commissarissen aangepast. Deze aanpassingen zijn toegelicht en besproken tijdens de Algemene

Vergadering van Aandeelhouders van 30 april 2015 en de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 november 2015. De aangepaste profielschets en het aangepaste reglement staan op de website van Ordina onder de rubriek Organisatiestructuur. Onder meer naar aanleiding van voornoemde aanpassingen in de profielschets en het reglement van de Raad van Commissarissen zijn de Verklaring inzake Corporate Governance en het ‘pas toe of leg uit’-overzicht eveneens aangepast. De aangepaste documenten staan op de website van Ordina op de pagina Corporate Governance. Beide documenten dienen gelezen te worden in samenhang met dit onderdeel van het jaarverslag en worden geacht door verwijzing hierin te zijn opgenomen.

DIVIDENDBELEID

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

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 170 van dit jaarverslag.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. De commissarissen hebben de jaarrekening goedgekeurd en conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2015 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

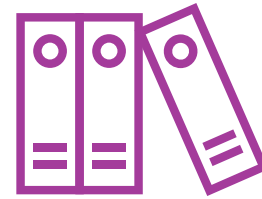
Wij sluiten een jaar af waarin het verdere herstel van vertrouwen van aandeelhouders, klanten en andere stakeholders centraal stond. Wij danken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor hun toewijding hieraan, en voor de doorlopende betrokkenheid bij en inzet in het dienen van de belangen van aandeelhouders, klanten en andere stakeholders van Ordina N.V.

Nieuwegein, 17 februari 2016

Raad van Commissarissen Ordina N.V.

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

Statutaire bepalingen



Bescherming en Stichting Prioriteit Ordina Groep

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

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

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

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

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

Statutaire bepaling omtrent de winstbestemming

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

Bestemming van de winst

Ordina heeft inclusief eenmalige lasten over het verslagjaar een negatief resultaat gerealiseerd. Gelet hierop wordt over 2015 geen besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 april 2015 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 30 april 2015. 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 30 april 2015 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de officiële prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop.

Belangrijke overeenkomsten als bedoeld in artikel 1 sub j van Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 4.3 van de jaarrekening op [pagina 119](#). 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 beëindigd worden. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

Jaarrekening 2015



INHOUDSOPGAVE

99	Geconsolideerde balans
100	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
101	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
102	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
103	Geconsolideerd overzicht van kasstromen
104	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
163	Vennootschappelijke balans
164	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
165	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
169	Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen
170	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015 (VOOR WINSTBESTEMMING)

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2014	2015
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	133.460	134.308
Materiële vaste activa	8	7.102	6.530
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	482	442
Latente belastingvorderingen	10	16.939	18.321
Totaal vaste activa		157.983	159.601
<i>Vlottende activa</i>			
Transitiekosten	11	1.792	1.170
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	68.250	67.923
Liquide middelen	14	9.597	9.538
Totaal vlottende activa		79.639	78.631
Totaal activa		237.622	238.232

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2014	2015
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.272	9.296
Agioreserve	16	135.657	135.855
Ingehouden winsten	16	-1.296	-224
Resultaat boekjaar	16	1.012	-3.168
Totaal eigen vermogen		144.645	141.759
<i>Verplichtingen</i>			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	17	0	0
Personeelsgerelateerde voorzieningen	18	4.423	809
Overige voorzieningen	19	5.568	4.664
Totaal langlopende verplichtingen		9.991	5.473
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/17	0	5.000
Overige voorzieningen	20	4.356	4.914
Handelscrediteuren en overige schulden	21	75.981	77.180
Acute winstbelastingverplichtingen		2.649	3.906
Totaal kortlopende verplichtingen		82.986	91.000
Totaal verplichtingen		92.977	96.473
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		237.622	238.232

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

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2015

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2015
Omzet	6	366.918	348.272
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		9.614	9.437
Uitbestede werkzaamheden		85.374	77.909
Personeelskosten	22	244.519	237.027
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	1.879	2.531
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.236	2.883
Overige bedrijfskosten	23	17.641	19.555
Totaal bedrijfslasten		362.263	349.342
Bedrijfsresultaat		4.655	-1.070
Financieringsbaten		17	60
Financieringslasten		-1.164	-772
Netto-financieringslasten	24	-1.147	-712
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9	-8	-463
Resultaat voor winstbelastingen		3.500	-2.245
Winstbelastingen	25	-2.488	-923
Nettoresultaat over het boekjaar		1.012	-3.168
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		1.012	-3.168
Minderheidsbelang		0	0
Nettoresultaat over het boekjaar		1.012	-3.168

(In euro's)	Toelichting	2014	2015
Gewone winst per aandeel	26	0,01	-0,03
Verwaterde winst per aandeel	26	0,01	-0,03

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

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2014	2015
Nettoresultaat over het boekjaar	16	1.012	-3.168
Mutaties die in volgende perioden niet worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/18	-172	45
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	10/16	43	-11
Netto-niet-gerealiseerde resultaten		-129	34
Totaalresultaat over het boekjaar		883	-3.134
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		883	-3.134
Minderheidsbelang		0	0
Totaalresultaat over het boekjaar		883	-3.134

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

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2014		9.231	135.060	63.341	-64.969	142.663
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	1.012	1.012
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	-129	0	-129
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-129	1.012	883
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16	0	0	-64.969	64.969	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/30	11	189	0	0	200
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	30	408	-139	0	299
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	16/22/31	0	0	600	0	600
Totaal transacties met aandeelhouders		41	597	-64.508	64.969	1.099
Saldo per 31 december 2014		9.272	135.657	-1.296	1.012	144.645

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2015		9.272	135.657	-1.296	1.012	144.645
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	-3.168	-3.168
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	10/16/18	0	0	34	0	34
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	34	-3.168	-3.134
Transacties met aandeelhouders						
Resultaatbestemming vorig boekjaar	16	0	0	1.012	-1.012	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/30	0	0	0	0	0
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	15/16	24	198	-222	0	0
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	16/22/31	0	0	248	0	248
Totaal transacties met aandeelhouders		24	198	1.038	-1.012	248
Saldo per 31 december 2015		9.296	135.855	-224	-3.168	141.759

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

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		1.012	-3.168
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten	24	1.147	712
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9	8	463
Belastingen	25	2.488	923
		3.643	2.098
Bedrijfsresultaat		4.655	-1.070
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving en bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	7	1.879	2.531
Afschrijving materiële vaste activa	8	3.236	2.883
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/22	600	248
		5.715	5.662
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		10.370	4.592
Mutaties in transitiekosten		712	622
Mutaties in vorderingen		4.231	327
Mutaties in kortlopende verplichtingen		4.831	1.523
Mutaties in voorzieningen		-11	-4.473
		9.763	-2.001
Kasstroom uit operationele activiteiten		20.133	2.591
Betaalde rente		-682	-545
Ontvangen/betaalde winstbelasting		451	-1.059
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		19.902	987
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	30	-912	0
Desinvestering activiteiten/vennootschappen	6	314	0
Investerings in immateriële vaste activa	7	-5.253	-3.380
Investerings in materiële vaste activa	8	-1.910	-2.248
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	0	-422
Desinvesteringen in materiële vaste activa	8	10	4
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.751	-6.046
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname onder revolverende faciliteit	17	0	5.000
Aflossingen leningen	17	-10.000	0
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.000	5.000
Nettokasstroom in het jaar		2.151	-59
		2014	2015
Nettokasstroom in het jaar		2.151	-59
Saldo liquide middelen begin boekjaar		7.446	9.597
Saldo liquide middelen eind boekjaar		9.597	9.538

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. ALGEMENE INFORMATIE

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

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2015 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 17 februari 2016. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 17 februari 2016 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2016. De Raad van Commissarissen heeft op 17 februari 2016 goedkeuring voor publicatie verleend.

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

Het aandeel Ordina N.V. is sinds 1987 genoteerd aan de effectenbeurs 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 toezegd pensioen- en jubileumregelingen 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, de volgende nieuwe en gewijzigde voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast:

- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2011-2013, van kracht per 1 januari 2015.

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

De onderstaande standaarden en interpretaties zijn op de datum van publicatie van de jaarrekening gepubliceerd maar nog niet van kracht op de geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2015. Onderstaand zijn alleen de standaarden vermeld waarvan Ordina een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Ordina. Ordina zal deze standaarden en interpretaties toe passen zodra deze van kracht zijn.

- IFRS 9 Financiële instrumenten, van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten, van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 16 Leases, van kracht per 1 januari 2019.
- IAS 19 Personeelsbeloningen – toegezegd pensioenregelingen: werknemersbijdragen, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 16 en IAS 38 Materiële vaste activa en immateriële vast activa – verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2010-2012, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2012-2014, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 1, Presentatie van de jaarrekening – initiatief rond informatieverstopping, van kracht per 1 januari 2016.

Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van de aanpassingen.

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 2014 en 2015 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 6.

2.4 Buitenlandse valuta

2.4.1 Functionele en presentatievaluta

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

2.4.2 Omrekening afwijkende valuta

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

2.5 Leaseverplichtingen

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

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

2.6 Immateriele vaste activa

2.6.1 Goodwill

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

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

Goodwill is toegerekend aan 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: 2-4 jaar
- Klantenbestanden: 5 jaar
- Contractportefeuilles: 1-2 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.7 Materiele vaste activa

2.7.1 Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.7.2 Afschrijving

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

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

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

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

2.8 Geassocieerde deelnemingen

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

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

2.9 Transitiekosten

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

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

2.10 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

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

2.11 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen. Rekeningen 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd 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 bruikbaar is, wordt niet afgeschreven maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. Activa met een bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven en beoordeeld op bijzondere waardevermindering telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt.

2.13.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

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

2.13.2 Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.14 Eigen vermogen

2.14.1 Aandelenkapitaal

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

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

2.14.2 Inkoop eigen aandelen

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

2.14.3 Dividenden

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

2.15 Leningen

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Een eventueel verschil bij eerste verwerking tussen de reële waarde en de aflossingswaarde wordt door middel van de effectieve rentemethode ten laste van het resultaat gebracht. De rentelasten worden in de verlies-en-winstrekening verantwoord op basis van de effectieve interestmethode.

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

2.16 Personeelsgerelateerde voorzieningen

2.16.1 Pensioenregelingen

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

2.16.1.1 Toegezegde-bijdrageregelingen (op basis van het beschikbare-premiestelsel)

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

2.16.1.2 Toegezegd-pensioenregelingen

De in de balans opgenomen verplichting ten aanzien van toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minus de reële waarde van de beleggingen binnen de pensioenregelingen. Jaarlijks wordt de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen berekend door onafhankelijke actuarissen met gebruik

van de ‘projected unit credit’-methode. De contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt berekend door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. Daarbij wordt uitgegaan van de rentetarieven die gelden voor hoge kwaliteit ondernemingsobligaties, die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald zullen worden, en die een looptijd hebben die ongeveer gelijk is aan de looptijd van de gerelateerde pensioenverplichting.

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

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

2.16.2 Jubileumregeling

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

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

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

2.16.3 Aandelenregelingen

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

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

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

eigen vermogen. Op het uitkeringsmoment wordt de verantwoorde waarde van de aandelengerelateerde beloningen verantwoord als storting op de uitgegeven aandelen.

2.17 Voorzieningen

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

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

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

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

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

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

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

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

2.18 Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.19 Omzetverantwoording

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

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

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

2.19.1 Contracten op basis van nacalculatie

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

2.19.2 Contracten op basis van een vaste aanneemsom

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

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

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

2.19.3 Outsourcing- en beheercontracten

Binnen outsourcing- en beheercontracten zijn de werkzaamheden gelijkmatig verdeeld over de looptijd van het contract. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen over de contractuele looptijd. In het geval aanvullende werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 2.19.1 en grondslag 2.19.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

2.19.4 Licenties

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

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

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

2.19.5 Identificeren van een transactie

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

2.20 Kosten**2.20.1 Kosten voor inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten en uitbestede werkzaamheden**

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

2.20.2 Operationele-leasebetalingen

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

2.20.3 Overheidssubsidies

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

2.20.4 Financieringsbaten en -lasten

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

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

2.21 Belastingen over het resultaat

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

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

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

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

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

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

4. FINANCIËEL-RISICOMANAGEMENT

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

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

4.1 Marktrisico

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

4.1.1 Renterisico

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

Ultimo 2015 en 2014 heeft Ordina geen langlopende rentedragende schulden.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basis-rente 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 zes maanden.

Als gedurende 2015 de variabele rente gemiddeld 1% hoger zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zouden de netto-interestlasten (na belastingen) circa EUR 0,1 miljoen hoger zijn geweest.

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

4.1.2 Valutarisico

Alle Ordina-bedrijven zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De functionele valuta en rapportagevaluta van Ordina is derhalve de euro. Ordina bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De Raad van Bestuur beoordeelt de valutarisico's ultimo 2015 als beperkt.

4.2 Kredietrisico's

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

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

Met betrekking tot cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van opdrachtgevers vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe creditratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ordina op basis van interne richtlijnen de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld.

Concentratie van kredietrisico's gerelateerd aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden onderkend binnen de overheidsmarkt. Voor overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Voor een toelichting op de handelsdebiteuren wordt verwezen naar toelichting 13 van dit jaarverslag.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2015 betreffende cliënten als beperkt. Wel is sprake van een toename van de risico's in de situatie waarin sprake is van tussenkomst van zogenaamde broker partijen. Door de marktomstandigheden kunnen er bij dergelijke partijen solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

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 2015 beschikt Ordina over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 30,0 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat volledig uit een revolverende faciliteit met een looptijd van maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteit en de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 17 van dit jaarverslag.

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

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

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Per 31 december 2015				
Bancaire schulden	-5.000	5.069	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-64.968	-64.968	0	0
Per 31 december 2014				
Bancaire schulden	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-57.154	-57.154	0	0

4.4 Kapitaalrisicomanagement

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

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

Ordina beschouwt een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal) van 25% als een verantwoord minimum. De solvabiliteit ultimo 2015 bedroeg circa 60% (ultimo 2014: circa 61%). 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 2015 circa 55%.

5. BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN AANNAMES

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

5.1 Bijzondere waardevermindering van goodwill

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

5.2 Opbrengstverantwoording

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

5.3 Voorziening leegstand

Ordina verantwoordt een voorziening voor de leegstand van panden voor de periode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van deze panden. Bij de vaststelling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderverhuur. De werkelijke inkomsten uit onderverhuur kunnen afwijken van de inschattingen. Inkomsten uit onderverhuur zijn primair gebaseerd op de onderliggende contracten. Aanvullend is een inschatting gemaakt voor de verwachte verlenging van de contractuele periode van onderhuur. De contractuele periode van onderhuur varieert per locatie en ligt tussen de vier en de zes maanden.

5.4 Reorganisatievoorziening

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

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

5.5 Verlieslatende contracten

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

5.6 Belastingen

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd (zie toelichting 10). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen. We hebben de mogelijkheden onderzocht om te voorkomen dat in 2018 verliezen zullen verwateren. Dit onderzoek heeft geleid tot concrete plannen ter zake waarvan inmiddels interne besluitvorming heeft plaatsgevonden. In dit kader hebben wij contact gezocht met de Belastingdienst om hierover afspraken te maken. De uitvoering van deze plannen zullen het risico op afwaardering van de latente belastingvordering sterk verlagen. Daarnaast hebben we in 2015 een kostenbesparingsprogramma gestart, waarmee voor de jaren na 2015 een structureel lager kostenniveau moet bijdragen aan winstherstel.

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

Ordina onderkent de volgende segmenten: Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en België/Luxemburg. Gedurende het jaar 2014 onderkende Ordina tevens het segment Sourcing. Sourcing helpt grote klanten als strategische partner met het gezamenlijk verbeteren van de toegevoegde waarde van ingehuurd ICT-personeel. Integraal onderdeel van deze aanpak zijn klantspecifieke verbeterprogramma's op het gebied van productiviteitsverbetering, talentontwikkeling, kennisdeling en innovatie. Sourcing wordt vanaf 2015 niet meer separaat gerapporteerd als segment en wordt breder ingezet bij klanten als verbijzonderd levermodel binnen de Nederlandse divisies. De omzet en kosten van het Sourcing model vallen met ingang van 1 januari 2015 onder de leverende divisies binnen Nederland. De vergelijkende cijfers over 2014 zijn diensgevolge aangepast.

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

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

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

6.1 Primaire gesegmenteerde informatie

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

	Toelich- ting	Divisie Technologie & Competenties	Divisie Business Consulting & Solutions	Divisie Beheer	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		198.102	62.405	63.790	72.106	396.403
Inter-segment omzet		-22.932	-3.924	-1.912	-717	-29.485
Omzet		175.170	58.481	61.878	71.389	366.918
EBITDA		7.902	-3.312	1.775	3.405	9.770
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-1.879
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-3.236
Bedrijfsresultaat						4.655
Financieringsbaten en -lasten	24					-1.147
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9					-8
Resultaat voor belastingen						3.500
Winstbelastingen	25					-2.488
Resultaat na belastingen						1.012

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

	Toelich- ting	Divisie Technologie & Competenties	Divisie Business Consulting & Solutions	Divisie Beheer	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		175.760	61.844	65.847	78.185	381.636
Inter-segment omzet		-20.655	-6.280	-4.564	-1.865	-33.364
Omzet		155.105	55.564	61.283	76.320	348.272
EBITDA		-191	-1.581	551	5.565	4.344
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-2.531
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-2.883
Bedrijfsresultaat						-1.070
Financieringsbaten en -lasten	24					-712
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	9					-463
Resultaat voor belastingen						-2.245
Winstbelastingen	25					-923
Resultaat na belastingen						-3.168

De bijzondere posten in het resultaat over 2015 van de divisies bedragen totaal EUR 9,4 miljoen (2014: EUR 8,2 miljoen). Deze kosten hebben betrekking op de divisie Technologie & Competenties voor EUR 5,4 miljoen (2014: EUR 2,9 miljoen), Business Consulting & Solutions voor EUR 2,0 miljoen (2014: EUR 4,3 miljoen), Beheer voor EUR 1,3 miljoen (2014: EUR 0,5 miljoen) en België/Luxemburg voor EUR 0,7 miljoen (2014: EUR 0,5 miljoen). Deze bijzondere posten betreffen reorganisatiekosten, alsmede de kosten voor het interne onderzoek. De vrijval ingevolge de afschaffing van de jubileumregeling bedraagt EUR 2,1 miljoen en heeft betrekking op de divisies Technologie & Competenties (circa EUR 1,3 miljoen) Business Consulting & Solutions (circa EUR 0,5 miljoen) en Beheer (circa EUR 0,3 miljoen).

In 2015 is geen omzet verantwoord ter zake licentieverkopen (2014: circa EUR 0,1 miljoen).

In 2014 is binnen de divisie Business Consulting & Solutions een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen verantwoord gerelateerd aan de nettoverkoopopbrengst van de activiteiten gerelateerd aan het softwarepakket Foundation.

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2015 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 61,9 miljoen (2014: omzet van circa EUR 60,9 miljoen), verspreid over alle Nederlandse segmenten. Voor een totaal van zes overige klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

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

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

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening 2015 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	2.504	27	2.531
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.412	471	2.883

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

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		195.804	41.818	237.622
Schulden		76.116	16.861	92.977
Investeringen in immateriële vaste activa	7	5.253	0	5.253
Investeringen in materiële vaste activa	8	1.542	368	1.910
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	116.272	17.188	133.460
Boekwaarde materiële vaste activa	8	6.016	1.086	7.102
Boekwaarde financiële vaste activa	9/10	16.793	628	17.421

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

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

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2015</i>				
Totaal aanschafwaarde	192.816	13.669	97.742	304.227
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-7.418	-95.028	-170.767
Boekwaarde per 1 januari 2015	124.495	6.251	2.714	133.460
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	0	1.716	0	1.716
In eigen beheer vervaardigd	0	1.663	0	1.663
Afschrijvingen	0	-1.626	-905	-2.531
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2015	124.495	8.004	1.809	134.308
<i>Stand per 31 december 2015</i>	0			
Totaal aanschafwaarde	192.816	13.846	97.742	304.404
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-5.842	-95.933	-170.096
Boekwaarde per 31 december 2015	124.495	8.004	1.809	134.308
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	4.136	0	4.136

7.1 Investerings en desinvesteringen

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

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

7.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2015 en 2014 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 2015.

7.3 Goodwill

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden binnen Ordina, welke gelijk zijn aan de onderkende segmenten. De goodwill welke ultimo 2014 betrekking heeft op de kasstroomgenererende eenheid Sourcing is ingevolge de aanpassing van de onderkende segmenten herverdeeld over de overige segmenten binnen Nederland op basis van het aandeel van deze segmenten in het resultaat van Sourcing.

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

	2014	2015
Technologie & Competenties	65.432	65.432
Business Consulting & Solutions	23.121	23.121
Beheer	18.800	18.800
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	124.495	124.495

7.4 Software

De boekwaarde van de software bedraagt ultimo 2015 EUR 8,0 miljoen (ultimo 2014: EUR 6,3 miljoen). Van de boekwaarde ultimo 2015 heeft een bedrag van EUR 7,4 miljoen betrekking op de nieuwe ERP-applicatie welke deels in eigen beheer is vervaardigd. De levensduur van de applicatie is gebaseerd op de verwachte technische levensduur en veronderstelde veroudering van dergelijke applicaties alsmede op ervaringen ten aanzien van eerdere vergelijkbare applicaties in het verleden en wordt verondersteld op minimaal 7 jaar. Op grond van technologische ontwikkelingen en innovaties kan de werkelijke economische levensduur afwijken van deze inschatting. Indien een economische levensduur wordt verondersteld van 5 jaar, zou de waardering ultimo 2015 circa EUR 7,0 miljoen bedragen. Indien een economische levensduur wordt verondersteld van 9 jaar, zou de waardering ultimo 2015 circa EUR 7,6 miljoen bedragen.

7.5 Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten worden toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. De boekwaarde van de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten bedraagt ultimo 2015 EUR 1,8 miljoen (ultimo 2014 EUR 2,7 miljoen).

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

<i>(In miljoenen euro's)</i>	2016	2017	2018
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	0,9	0,9	0,0

7.6 Impairmenttest voor kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill en overige immateriële activa kunnen worden toegerekend

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill en overige immateriële activa uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid (zie tevens grondslagen 2.6 en 2.13 en toelichting 5.1). Ordina onderkent de kasstroomgenererende eenheden Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions, Beheer en België/Luxemburg. Een bijzondere waardevermindering wordt onderkend indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en overige immateriële vaste activa kunnen worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De marktgegevens betreffen sectorrapportages van onderzoeksbureaus, brancheorganisaties en financiële instellingen. De meerjarenprojecties bevatten inschatting op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. De jaarlijkse omzetgroeipercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per kasstroomgenererende eenheid en variëren van ruim -2,0% tot ruim +2,5%. De gemiddelde jaarlijkse omzetgroei binnen de meerjarenprojectie bedraagt ruim 1,4%. De gemiddelde jaarlijkse EBITDA marge over de jaren 2016 tot en met 2020 binnen de meerjarenprojecties bedraagt 7,7%. De EBITDA marge over de jaren na 2020 binnen de meerjarenprojecties bedraagt

8,3%. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2015 een percentage gehanteerd van 1,0% (2014: 0,5%). De toename van de oneindige groeivoet met 0,5% wordt veroorzaakt door een hogere inflatieverwachting voor de periode na de planningshorizon van 5 jaar.

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per kasstroomgenererende eenheid. Ultimo 2015 bedraagt de disconteringsvoet na belastingen voor Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions en Beheer (op basis van eenzelfde risicoprofiel) 9,9% (2014: 10,0%) en voor België/Luxemburg 10,4% (2014: 10,5%). De disconteringsvoet voor belastingen ultimo 2015 bedraagt voor Technologie & Competenties, Business Consulting & Solutions en Beheer 12,7% (2014: 13,9%) en voor België/Luxemburg 14,3% (2014: 15,0%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2015. De beschikbare overwaarde voor de kasstroomgenererende eenheid Business Consulting & Solutions is beperkt. De boekwaarde, waarde in gebruik en de overwaarde per kasstroomgenererende eenheid ultimo 2015 luidt als volgt:

<i>(In miljoenen euro's)</i>	Boekwaarde	Waarde in gebruik	Overwaarde
Technologie & Competenties	69,7	75,7	6,0
Business Consulting & Solutions	24,7	24,9	0,2
Beheer	19,4	39,1	19,7
België/Luxemburg	17,7	35,2	17,5
Totaal	131,5	174,9	43,4

Aanvullend op deze waardering ultimo 2015 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Deze gevoeligheidsanalyses zijn uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging van de disconteringsvoet in combinatie met een verlaging van de voortdurende groei en anderzijds op basis van een verlaging van de EBITDA marge. Voor een toelichting op de gevoeligheidsanalyse zoals deze ultimo 2014 is uitgevoerd, verwijzen wij naar de jaarrekening 2014 (toelichting 7.5). Uitgaande van de structuur van kasstroomgenererende eenheden zoals ultimo 2014 van toepassing, waarbij Sourcing nog als kasstroomgenererende eenheid werd onderkend, was voor de kasstroomgenererende eenheid Business Consulting & Solutions de waarde in gebruik ultimo 2014 circa EUR 3,2 miljoen hoger dan de boekwaarde. Voor de kasstroomgenererende eenheid Technologie & Competenties was de waarde in gebruik ultimo 2014 circa EUR 6,6 miljoen hoger dan de boekwaarde.

In de onderstaande tabel wordt voor alle kasstroomgenererende eenheden de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij de EBITDA marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. Deze gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Business Consulting & Solutions tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van circa EUR 1,0 miljoen tot circa EUR 2,3 miljoen. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Technologie & Competenties tot een bijzondere waardevermindering die varieert van nihil tot circa EUR 0,8 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Beheer en België/Luxemburg geldt dat deze gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de waarde in gebruik op basis van de gevoeligheidsanalyse.

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

In de onderstaande tabel wordt voor alle kasstroomgenererende eenheden de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyse waarbij enerzijds de disconteringsvoet wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei wordt verlaagd met 0,5% en 1,0%. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Technologie & Competenties tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van nihil tot circa EUR 10,9 miljoen. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Business Consulting & Solutions tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van circa EUR 0,9 miljoen tot circa EUR 5,3 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Beheer en België/Luxemburg geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de waarde in gebruik op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	Disconteringsvoet na belastingen			
Technologie & Competenties	9,9%	10,4%	10,9%	11,4%
<i>Voortdurende groei</i>				
0.5%	-3,3	-7,5	-11,3	-14,7
0.0%	-6,3	-10,2	-13,7	-16,9
Business Consulting & Solutions	9,9%	10,4%	10,9%	11,4%
<i>Voortdurende groei</i>				
0.5%	-1,1	-2,5	-3,7	-4,8
0.0%	-2,1	-3,3	-4,5	-5,5
Beheer	9,9%	10,4%	10,9%	11,4%
<i>Voortdurende groei</i>				
0.5%	-1,7	-3,9	-5,8	-7,6
0.0%	-3,2	-5,2	-7,0	-8,7
België/Luxemburg	10,4%	10,9%	11,4%	11,9%
<i>Voortdurende groei</i>				
0.5%	-1,3	-3,1	-4,6	-6,0
0.0%	-2,6	-4,1	-5,6	-6,9

Aanvullend op de gevoeligheidsanalyse is voor de kasstroomgenererende eenheden Business Consulting & Solutions en Technologie & Competenties een break-even berekening gemaakt waarbij de waarde in gebruik gelijk is aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid. Dit is gedaan door het wijzigen van een van de volgende drie variabelen: gemiddelde EBITDA marge (gedurende de 5-jaarsprognose en de periode na deze planningshorizon), de disconteringsvoet en de voortdurende groei onder gelijkblijvende overige veronderstellingen.

Voor Business Consulting & Solutions is de gehanteerde waarde in de impairmenttest ultimo 2015 voor de gemiddelde EBITDA marge 6,3%, de gehanteerde disconteringsvoet 9,9% en de bepaalde voortdurende groei is 1,0%. Bij een aanpassing van de gemiddelde EBITDA marge naar 6,2% wordt de break-even waarde bereikt. Bij een aanpassing van de disconteringsvoet naar 10,0% wordt de break-even waarde bereikt en bij een aanpassing van de voortdurende groei naar 0,9% wordt de break-even waarde bereikt.

Voor Technologie & Competentie is de gehanteerde waarde in de impairmenttest ultimo 2015 voor de gemiddelde EBITDA marge 6,5%, de gehanteerde disconteringsvoet 9,9% en de bepaalde voortdurende groei is 1,0%. Bij een aanpassing van de gemiddelde EBITDA marge naar 6,1% wordt de break-even waarde bereikt. Bij een aanpassing van de disconteringsvoet naar 10,6% wordt de break-even waarde bereikt en bij een aanpassing van de voortdurende groei naar 0,1% wordt de break-even waarde bereikt.

Wij hebben de uitkomsten van de impairmenttest ook getoetst aan de beurswaardering van Ordina. Uit deze toets blijkt dat de waarde in gebruik van EUR 174,9mln zoals deze volgt uit de impairmenttest hoger ligt dan de beurswaarde ultimo 2015 van EUR 98,5 miljoen. Ultimo 2014 was dit eveneens het geval. Gezien de omvang van het verschil hebben wij hierop een nadere analyse uitgevoerd net zoals wij dat vorig jaar hebben gedaan. Het verschil wordt deels verklaard door de 'control premium'. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de beurskoers van Ordina is geraakt door de publicaties over mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten van de overheid in de jaren 2005-2011. Aanvullend bevestigt onze analyse dat de gehanteerde parameters binnen de planningshorizon als realistisch worden beoordeeld. De verwachtingen op de korte termijn zijn mede gebaseerd op een succesvolle executie van het kostenbesparingsprogramma dat wij in 2015 hebben aangekondigd. De jaarlijkse groeiverwachtingen op de middellange termijn ten aanzien van omzet en EBITDA zijn reëel ingeschat. De meerjarenprognose resulteert in een EBITDA marge van 8,3%, welke marge als realistisch wordt beoordeeld. Voorwaarts zullen wij het verschil tussen de waarde in gebruik en de beurswaardering blijven volgen en actuele ontwikkelingen meenemen in toekomstige analyses.

8 MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.613	1.655	10.172	29.440
Totaal afschrijvingen	-14.241	-1.352	-5.409	-21.002
Boekwaarde per 1 januari 2014	3.372	303	4.763	8.438
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.772	46	92	1.910
Afschrijvingen	-2.151	-132	-963	-3.246
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2014	2.993	217	3.892	7.102
<i>Stand per 31 december 2014</i>				
Totaal aanschafwaarde	14.035	1.670	8.313	24.018
Totaal afschrijvingen	-11.042	-1.453	-4.421	-16.916
Boekwaarde per 31 december 2014	2.993	217	3.892	7.102

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

8.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen gedurende 2015 betreffen met name vervangingsinvesteringen. Van de investeringen heeft circa EUR 0,5 miljoen betrekking op onze vestigingen in België/Luxemburg. Met betrekking tot de investeringen in 2014 heeft circa EUR 0,2 miljoen betrekking op de nieuwe ERP-applicatie binnen Ordina.

In 2015 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden, anders dan de buitengebruikstelling van volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke aanschafwaarde van circa EUR 1,7 miljoen.

8.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2015 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 2015.

8.3 Materiële vaste activa in lease

Ultimo 2015 en ultimo 2014 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease. Zowel in 2015 als in 2014 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

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

	2014	2015
Saldo per 1 januari	490	482
Investeringen	0	423
Aandeel in resultaten en bijzondere waardevermindering van deelnemingen	-8	-463
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	482	442

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2015 betreffen Quli B.V. (Nederland, aandelenbelang 25,0%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%). De investering van ruim EUR 0,4 miljoen in 2015 heeft volledig betrekking op de kapitaalstorting bij oprichting van Quli B.V. Het negatieve resultaat uit deelnemingen heeft voor een bedrag van circa EUR 0,1 miljoen betrekking op het opstartverlies van Quli B.V. en voor EUR 0,4 miljoen op een bijzondere waardevermindering van Passwerk CVBA. Deze bijzondere waardevermindering is verantwoord in verband met de beperkende voorwaarden waaronder dividenduitkeringen mogelijk zijn ingevolge het sociaal oogmerk van de vennootschap. De invloed van deze beperkende voorwaarden op de waardering van deze geassocieerde deelneming is in voorgaande jaren niet onderkend.

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

Voor de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Overig resultaat (OCI)	Totaal resultaat	Belang
Quli B.V.	1.458	138	61	-421	0	-421	25,0%
Passwerk CVBA	1.514	439	2.551	-68	0	-68	37,3%

10. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

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

	2014	2015
Immateriële en materiële vaste activa	997	588
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	202
Overige voorzieningen	1.477	1.166
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	16.365
Saldo per 31 december	16.939	18.321

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

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2015: circa EUR 65,5 miljoen; ultimo 2014: circa EUR 57,0 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2015 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2015 circa EUR 67,6 miljoen (ultimo 2014: circa EUR 59,1 miljoen). Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden in de komende jaren. Ordina heeft de mogelijkheden onderzocht om te voorkomen dat verliezen zullen verwateren. Dit onderzoek heeft geleid tot concrete plannen ter zake waarvan inmiddels interne besluitvorming heeft plaatsgevonden. In de waardering van de latente belastingvordering is rekening gehouden met deze plannen tot verliesverjonging. De compensabele verliezen die naar verwachting niet kunnen worden gecompenseerd bedragen circa EUR 2,1 miljoen, waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 17,2 miljoen (ultimo 2014: circa EUR 15,0 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn zowel ultimo 2014 als ultimo 2015 niet gesaldeerd met latente belastingsschulden (zie grondslag 2.21).

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

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

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

	Balans primo 2014	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsoli- deerde overzicht van het totaalre- sultaat	Balans ultimo 2015
Immateriële en materiële vaste activa	997	-409	0	588
Personeelsgerelateerde voorzieningen	214	-1	-11	202
Overige voorzieningen	1.477	-311	0	1.166
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	2.114	0	16.365
	16.939	1.393	-11	18.321

11. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2014	2015
Saldo per 1 januari	2.504	1.792
Investerings	0	0
Verantwoord ten laste van het resultaat	-712	-622
Saldo per 31 december	1.792	1.170

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van langetermijncontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten die verband houden met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht, welke periode varieert van twee tot vijf jaar. Betreffende de gewaardeerde transitiekosten ultimo 2015 heeft een bedrag van circa EUR 0,6 miljoen een looptijd langer dan een jaar (ultimo 2014: circa EUR 1,2 miljoen).

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2014</i>					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	63.001	0	0	0	63.001
Bancaire schulden	0	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-75.981	0	0	0	-75.981
Totaal per 31 december 2014	-12.980	0	0	0	-12.980

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

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2014	2015
Handelsdebiteuren – bruto	40.481	41.955
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.420	-1.460
Handelsdebiteuren – netto	39.061	40.495
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie	14.341	15.945
Nog te factureren bedragen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	8.179	5.999
Vooruitbetaalde pensioenpremies	0	99
Overige vorderingen	419	200
Overlopende activa	6.250	5.185
Saldo per 31 december	68.250	67.923

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

Op 31 december 2015 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 8,3 miljoen (31 december 2014: circa EUR 6,8 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

De ouderdom van handelsdebiteuren luidt als volgt:

	2014	2015
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	32.279	32.188
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	4.799	5.066
tussen 1 en 2 maanden	1.394	1.543
tussen 2 en 3 maanden	224	475
meer dan 3 maanden	365	1.223
	6.782	8.307
Handelsdebiteuren – netto	39.061	40.495

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

	2014	2015
Saldo per 1 januari	2.602	1.420
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	117	105
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-1.272	-65
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-27	0
Saldo per 31 december	1.420	1.460

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

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

Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2015 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 55,3 miljoen (ultimo 2014: circa EUR 39,0 miljoen).

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2015 als ultimo 2014 een looptijd van minder dan een jaar.

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

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

	2014	2015
Nederland	39.073	40.190
België/Luxemburg	15.749	17.710
Saldo per 31 december	54.822	57.900

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

	2014	2015
Overheid	15.623	10.930
Financiële dienstverlening	5.195	4.628
Industrie	16.694	23.195
Zorg	2.969	3.202
Saldo per 31 december	40.481	41.955

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

	2014	2015
Debiteuren met een externe credit rating		
A	5.988	6.367
B - BBB	2.516	2.818
	8.504	9.185
Debiteuren zonder externe credit rating		
Laag kredietrisico	27.607	27.599
Gemiddeld kredietrisico	2.368	2.894
Hoog kredietrisico	582	817
	30.557	31.310
Saldo per 31 december	39.061	40.495

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

14. LIQUIDE MIDDELEN

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

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

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

	2014	2015
A	8.879	9.278
A-1	718	260
Saldo per 31 december	9.597	9.538

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2014 en 2015 luidt als volgt:

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

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

15.1 Bestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2015 uit 124.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

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

Ultimo 2015 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 92.958.667 gewone aandelen (ultimo 2014: 1 prioriteitsaandeel en 92.715.299 gewone aandelen).

De emissies in 2015 hebben betrekking op aandelengerelateerde beloningen (243.368 aandelen). De emissies in 2014 hadden betrekking op aandelengerelateerde beloningen (298.220 aandelen) en op earn-outbetalingen ter zake de acquisitie van ITG Consulting Group (106.244 aandelen).

Met de emissies in 2014 en 2015 zijn geen emissiekosten gemoeid. Ultimo 2015 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de statutaire bepaling omtrent de prioriteit.

15.2 Optie- en aandelenegelingen

Zowel ultimo 2015 als ultimo 2014 staan geen optierechten uit op aandelen Ordina N.V.

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee is een variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen (zie ook grondslag 2.16.3). Ultimo 2015 zijn in dit kader aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur (totaal 823.985 aandelen) en aan de leden van het Executive Committee (in totaal 537.390 aandelen).

Voor een toelichting op de regelingen van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 31.2.2. De regeling van het Executive Committee betreft een variabele langetermijnbeloning over de periode 2014-2016. De targets binnen deze regeling zijn gelijk aan die van de leden van de Raad van Bestuur. De toelichting betreffende de lopende regeling voor het Executive Committee luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekeningsdatum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2014	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2015
Executive Committee							
Regeling 2014-2016	537.390	26/5/14	1,98	990	73%	224	180
	537.390					224	180

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2014 en 2015 luidt als volgt:

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

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

Voor een bedrag van circa EUR 4,1 miljoen is ultimo 2015 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2014: EUR 3,4 miljoen).

17. BANCAIRE SCHULDEN

Per 31 december 2015 heeft de Ordina Groep geen langlopende schulden. De langlopende schuld van initieel EUR 20,0 miljoen, welke is afgesloten in 2011 is ultimo 2014 volledig afgelost. In totaal is in 2014 een bedrag van EUR 10,0 miljoen afgelost op deze langlopende lening.

In mei 2015 is Ordina een nieuwe financieringsfaciliteit overeengekomen met ABN Amro Bank en ING. De nieuwe financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30,0 miljoen, is volledig gecommiteerd en betreft een revolverende faciliteit van EUR 20,0 miljoen en een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 10,0 miljoen. De nieuwe financieringsfaciliteit vervangt de voorgaande faciliteit van EUR 35,0 miljoen, die werd verstrekt door ABN Amro Bank, ING en NIBC en zou aflopen in november 2016. De looptijd van de nieuwe financieringsfaciliteit bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. De opnames onder de revolverende faciliteit fluctueren gedurende het jaar en zijn afhankelijk van de kredietbehoefte. Ultimo 2015 heeft Ordina een bedrag van EUR 5,0 miljoen opgenomen onder de revolverende faciliteit, welke is gepresenteerd onder de kortlopende bancaire schulden.

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

Verder is in de overeenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst (de Guarantor Cover Ratio) en dat minimaal 70% van de handelsvorderingen is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio).

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de toepasselijke convenanten en de realisatie ultimo 2015:

	Realisatie 2015	Financieringsovereenkomst
Leverage ratio	-0,5	= < 2,5
Interest Cover Ratio	18,8	> = 5,0
Guarantor Cover Ratio	89%	> = 80%
Security Cover Ratio	95%	> = 70%

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

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

18. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2015
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	858	809
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	0
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	4.423	809

18.1 Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2014	2015
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	7.168	7.067
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	6.310	6.258
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	858	809

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

	2014	2015
Begin van het jaar	5.025	7.168
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	185	164
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-78	-57
Actuariële winsten en verliezen	2.036	-208
Saldo verplichtingen per 31 december	7.168	7.067

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

	2014	2015
Begin van het jaar	4.340	6.310
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	160	145
Betaalde contributie werkgeversdeel	24	0
Uitbetaalde pensioenen	-78	-34
Actuariële winsten en verliezen	1.864	-163
Saldo reële waarde van activa per 31 december	6.310	6.258

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor 'toegezegd-pensioenregelingen' (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. Als gevolg van harmonisatie van pensioenregelingen bevatten de toegezegd-pensioenregelingen geen actieve deelnemers. De verplichtingen van Ordina binnen de toegezegd-pensioenregelingen beperken zich ultimo 2015 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 4,2 miljoen (ultimo 2014: negatief EUR 4,3 miljoen).

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

	Toelichting	2014	2015
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		185	164
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-160	-145
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	22	25	19

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt nihil (2014: EUR 2,0 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan uit kwalificerende verzekeringspolissen die exact corresponderen met het bedrag en de timing van alle te verrichten uitkeringen binnen de regelingen. De fondsbeleggingen zijn gelijk aan de contante waarde van de corresponderende aanspraken waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde aannames die worden aangehouden voor de vaststelling van de contante waarde van de pensioenverplichting.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2014	2015
Disconteringsvoet per 31 december	2,30%	2,40%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	2,30%	2,40%

Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse de disconteringsvoet wordt verhoogd, respectievelijk wordt verlaagd met 0,5%, bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 6,3 miljoen (2014: EUR 6,3 miljoen), respectievelijk EUR 8,0 miljoen (2014: EUR 8,2 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2015 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2014 (Prognosetafel AG2014). 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:

	2014	2015
Man, 65-jarige leeftijd	21,7	21,8
Vrouw, 65-jarige leeftijd	24,3	24,4
Man, 66-jarige leeftijd	20,8	20,9
Vrouw, 66-jarige leeftijd	23,3	23,4
Man, 67-jarige leeftijd	19,8	19,9
Vrouw, 67-jarige leeftijd	22,3	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:

	2014	2015
Man, 65-jarige leeftijd	24,0	24,1
Vrouw, 65-jarige leeftijd	26,3	26,4
Man, 66-jarige leeftijd	23,0	23,1
Vrouw, 66-jarige leeftijd	25,3	25,4
Man, 67-jarige leeftijd	22,0	22,1
Vrouw, 67-jarige leeftijd	24,3	24,4

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2011 tot en met 2015 is als volgt te specificeren:

	2011	2012	2013	2014	2015
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	22.020	4.968	5.025	7.168	7.067
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	21.104	4.217	4.340	6.310	6.258
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	916	751	685	858	809
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-25	-2.080	98	-2.036	208
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	2.044	1.893	-85	1.864	-163

18.2 Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2014	2015
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	1.514
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.565	1.514
Presentatie onder de kortlopende schulden	0	-1.514
Saldo per 31 december	3.565	0

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. Met ingang van 1 januari 2016 is de jubileumregeling komen te vervallen. Ter compensatie is een eenmalige compensatievergoeding toegezegd welke in 2016 zal worden uitgekeerd. De ultimo 2015 resterende voorziening heeft volledig betrekking op deze compensatievergoeding welke is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. Het resterende deel van de voorziening is in 2015 ten gunste van het resultaat gebracht.

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

	2014	2015
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	354	409
Rentekosten	79	0
Actuariële winsten en verliezen	214	0
Mutatie ingevolge aanpassing arbeidsvoorwaarden	0	-2.086
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	647	-1.677

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

	2014	2015
Begin van het jaar	3.195	3.565
Kosten ten laste van het resultaat	433	409
Betaalde jubileumuitkeringen	-277	-374
Actuariële winsten en verliezen	214	0
Mutatie ingevolge aanpassing arbeidsvoorwaarden	0	-2.086
Saldo per 31 december	3.565	1.514
Presentatie onder de kortlopende schulden	0	-1.514
Saldo per 31 december	3.565	0

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2014	2015
Disconteringsvoet per 31 december	1,3%	n.v.t.

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

In de onderstaande tabel wordt een gevoeligheidsanalyse weergegeven betreffende de verplichting uit hoofde van de jubileumregeling. Deze gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging/verlaging van de disconteringsvoet en anderzijds een verhoging/verlaging van de ontslagkansen (resultierend in een korter/langer verblijf bij Ordina). Omdat de jubileumregeling per 31 december 2015 is beëindigd, is voor de positie ultimo 2015 geen gevoeligheidsanalyse opgenomen.

	2014		2015	
	Verplichting	In procenten van huidige verplichting	Verplichting	In procenten van huidige verplichting
Disconteringsvoet + 0,5%	3.444	96,6%	n.v.t.	n.v.t.
Disconteringsvoet - 0,5%	3.693	103,6%	n.v.t.	n.v.t.
Ontslagkansen + 25%	3.187	89,4%	n.v.t.	n.v.t.
Ontslagkansen - 25%	4.028	113,0%	n.v.t.	n.v.t.

19. OVERIGE VOORZIENINGEN - LANGLOPEND

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

	2014	2015
Saldo per 1 januari	5.950	5.568
Dotatie ten laste van het resultaat	131	0
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	-205
Aangewend	-513	-699
Saldo per 31 december	5.568	4.664

De overige langlopende voorzieningen hebben betrekking op de leegstand binnen de kantoorlocatie Nieuwegein waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. Het huurcontract voor de kantoorlocatie te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020. De voorziening heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van de betreffende ruimte. Bij de vaststelling van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte inkomsten uit onderverhuur. Bij de contante waardebepaling van de voorziening is rekening gehouden met een rentepercentage van 0,7%. De vrijval van de voorziening in 2015 wordt met name veroorzaakt door een positievere inschatting van de opbrengsten uit onderverhuur. Ter zake de voorziening heeft een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen een looptijd van minder dan een jaar (ultimo 2014: circa EUR 0,7 miljoen).

20. OVERIGE VOORZIENINGEN - KORTLOPEND

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

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

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

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

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

Van de reorganisatievoorziening ultimo 2015 heeft naar verwachting een bedrag van EUR 0,7 miljoen een looptijd van langer dan een jaar (ultimo 2014: EUR 1,5 miljoen). De projectvoorziening en de overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2015 als ultimo 2014 een looptijd van minder dan een jaar.

21. HANDELSCREDEITOREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2014	2015
Handelscrediteuren	24.349	24.903
Vooruitgefactureerde omzet	5.717	5.614
Belastingen en sociale premies	23.183	22.126
Te betalen pensioenpremies	140	0
Overige schulden	714	188
Overlopende verplichtingen	21.878	24.349
Saldo per 31 december	75.981	77.180

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

De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantie-dagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. Ultimo 2015 is onder deze balanspost tevens opgenomen de verplichting ingevolge de compensatievergoeding die verband houdt met de afgeschafte jubileumregeling. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2015 als ultimo 2014 een looptijd van minder dan een jaar.

22. PERSONEELSKOSTEN

	2014	2015
Salarissen	165.066	161.474
Sociale lasten	28.878	27.662
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	25	19
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	11.104	10.337
Overige personeelskosten	39.446	37.535
Totaal	244.519	237.027

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten. Onder de overige personeelskosten is een bedrag van circa EUR 17,5 miljoen (2014: circa EUR 17,1 miljoen) opgenomen voor operationele-leasecontracten betreffende auto's. Onder de personeelskosten is in 2015 een bedrag van circa EUR 7,8 miljoen (2014: circa EUR 6,6 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten, alsmede een bate van circa EUR 2,1 miljoen ingevolge het vervallen van de jubileumregeling.

Onder de personeelskosten is in 2015 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen (2014: circa EUR 0,6 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 0,1 miljoen (2014: circa EUR 0,4 miljoen) betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 0,1 miljoen (2014: circa EUR 0,2 miljoen) op de regeling voor het Executive Committee.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2015 bedraagt 2.884 fte (2014: 2.884 fte). Ultimo 2015 zijn er op basis van fte's 2.886 medewerkers (ultimo 2014: 2.907 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2015: 603 medewerkers (ultimo 2014: 562 medewerkers).

23. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2014	2015
Huisvestingskosten	6.930	6.751
Marketing- en verkoopkosten	1.265	1.249
Overige kosten	9.446	11.555
Totaal	17.641	19.555

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten. Onder de advieskosten is in 2015 een bedrag van circa EUR 1,6 miljoen (2014: circa EUR 1,7 miljoen) opgenomen ter zake de onderzoeken naar aanleiding van de mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen en opdrachten bij overheidsklanten.

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 6,2 miljoen (2014: circa EUR 6,0 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 30 april 2015 EY benoemd als nieuwe accountant van de Ordina Groep met ingang van de controle over het verslagjaar 2015. De controle over het verslagjaar 2014 is nog uitgevoerd door PwC. Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2014 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

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

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

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

24. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2015
Financieringsbaten	17	60
Financieringslasten	-1.164	-772
Totaal	-1.147	-712

De financieringsbaten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2015
Ter zake verstrekte leningen	0	0
Overige financieringsbaten	17	60
Totale financieringsbaten	17	60

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

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2014	2015
Ter zake langlopende leningen	-499	0
Ter zake revolverende faciliteit	-197	-183
Overige financieringslasten	-468	-589
Totale financieringslasten	-1.164	-772

De financieringslasten ter zake langlopende leningen hebben betrekking op de langlopende leningen zoals toegelicht onder toelichting 17. De langlopende lening is ultimo 2014 volledig afgelost. Onder de rentelasten 2014 ter zake langlopende leningen is tevens begrepen een bedrag van ruim EUR 0,3 miljoen ingevolge de effectieve-interestmethode (2015: nihil).

De overige financieringslasten betreffen onder meer rentelasten voor rekening-courantschulden die worden aangehouden bij bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies, rentelasten voor de afwikkeling van fiscale schulden en pensioenverplichtingen, alsmede de toename van de voorziening leegstand ingevolge het verstrijken van tijd (2015: circa EUR 39.000; 2014: circa EUR 0,1 miljoen).

25. WINSTBELASTINGEN

	2014	2015
Acute winstbelastingen boekjaar	-1.766	-2.290
Acute winstbelastingen voorgaande boekjaren	-2	-27
	-1.768	-2.317
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-432	1.417
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-288	-23
	-720	1.394
	-2.488	-923

	2014	2015
Nettoresultaat over het boekjaar	1.012	-3.168
Winstbelastingen	2.488	923
Winst voor winstbelastingen	3.500	-2.245
Effectief belastingtarief	71,1%	-41,1%

	%	2014	%	2015
Nominale belastingdruk	25,0	875	25,0	-561
Tariefverschillen buitenland	7,0	244	-18,2	408
Niet aftrekbare bedragen	30,5	1.068	-38,7	869
Herwaarderingen van latente belastingvorderingen	10,6	371	0,3	-8
Vrijgestelde winstbestanddelen	0,3	11	-5,2	116
Incidentele posten	0,3	9	-2,2	49
Correcties voorgaande jaren	-2,6	-90	-2,1	50
Effectief belastingtarief	71,1	2.488	-41,1	923

De nominale belastingdruk voor 2015 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen die niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer aandelengerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. De herwaarderingen van latente belastingvorderingen in 2014 hebben onder meer betrekking op de afwaardering van de latente belastingvordering ter zake verliescompensatie. In 2014 heeft Ordina besloten om ter zake een bedrag van EUR 2,1 miljoen aan compensabele verliezen niet langer een latente belastingvordering op te nemen. De vrijgestelde winstbestanddelen betreffen met name het aandeel in resultaten en bijzondere waardeverminderingen van deelnemingen.

26. RESULTATEN PER AANDEEL

26.1 Resultaat per aandeel

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

	2014	2015
Resultaat na belastingen	1.012	-3.168
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.660	92.870
Resultaat per aandeel (in euro's)	0,01	-0,03

26.2 Resultaat per aandeel na verwatering

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle uitstaande optierechten waarvan de optie-uitoefenkoers lager is dan de beurskoers ultimo boekjaar en alle voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van aandelengerelateerde beloningen.

	2014	2015
Resultaat na belastingen	1.012	-3.168
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.660	92.870
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	1.230	1.361
	93.890	94.231
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	0,01	-0,03

27. DIVIDEND PER AANDEEL

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

Gezien de beperkte omvang van het resultaat 2014 als totaal en het resultaat per aandeel in het bijzonder is aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2014 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 30 april 2015 ingestemd met dit voorstel.

28. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 24.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2015 en 2014 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

29. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,8 miljoen (2014: circa EUR 2,8 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,7 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2014: circa EUR 1,7 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 1,1 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2014: circa EUR 1,1 miljoen).

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2015 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 14,7 miljoen (2014: circa EUR 14,8 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,1 miljoen (2014: circa EUR 6,2 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Voor de huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar heeft een bedrag van circa EUR 4,4 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein (ultimo 2014: circa EUR 4,4 miljoen). Het huurcontract voor het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020.

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

	Auto's	Huur
Looptijd korter dan 1 jaar	14.692	6.120
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	22.343	20.143
Looptijd langer dan 5 jaar	0	186
	37.035	26.449

In een aantal gevallen heeft Ordina N.V. zich in het kader van de reguliere bedrijfsvoering van de Ordina Groep hoofdelijk garant gesteld voor de nakoming van contractuele verplichtingen door een groepsmaatschappij. Voor zover een zodanige garantstelling is afgegeven jegens klanten van het in april 2009 verkochte Ordina BPO B.V. en deze thans nog niet is komen te vervallen, is ter zake een volledige contragarantie gesteld door Centric Holding B.V. en de tot de groep van Centric Holding B.V. behorende ondernemingen.

In het kader van de verkoop van bedrijfsonderdelen zijn door Ordina voor dergelijke transacties gebruikelijke (balans)garanties met een gelimiteerde looptijd verstrekt aan de kopers van deze bedrijfsonderdelen.

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

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. Ook Ordina is betrokken bij een aantal juridische trajecten. 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. De belangrijkste juridische trajecten waarbij Ordina betrokken is zijn 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 betrokken bij een juridische procedure waarbij partijen over en weer claimen bedragen van elkaar te vorderen te hebben. Omdat geen reële inschatting kan worden gemaakt van de uitkomst van deze juridische procedure is ter zake zowel geen vordering als geen verplichting verantwoord.

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 is op 17 december 2015 een wetsontwerp goedgekeurd door de plenaire Kamer waarin voorzien wordt dat de rendementsgarantie ten laste van de werkgevers variabel wordt. Het zal overeenkomen met een percentage van het gemiddelde - berekend over de laatste 24 maanden - van de rendementen van de lineaire Belgische staatsobligaties met een looptijd van 10 jaar, zonder dat de opbrengst lager mag zijn dan 1,75% of hoger dan 3,75%. Daardoor zal de toepasbare rentevoet

voor 2016 1,75% bedragen. Deze rentevoet zal voortaan dezelfde zijn voor zowel de werkgeversbijdragen als de werknemersbijdragen. Het jaar 2015 wordt in deze regeling als overgangsjaar behandeld waarin het is toegestaan de analyse met betrekking tot een mogelijke onderfinanciering uit te voeren op basis van de intrinsieke waarderingmethode. Op basis van deze analyse is geconcludeerd dat er geen sprake is van onderfinanciering. Derhalve is er geen aanleiding voor Ordina Belgium N.V. om een voorziening te verantwoorden in de balans ultimo 2015. Vanaf 2016 zullen deze pensioenplannen echter kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen onder IAS 19R en zal de 'projected unit credit'-methode worden toegepast om de contante waarde van de verplichting te berekenen.

Ordina N.V. heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een 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 2015 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 55,3 miljoen (ultimo 2014 circa EUR 39,0 miljoen).

30. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

30.1 Acquisities

In 2014 en 2015 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

30.2 Effecten van acquisities

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa en verplichtingen van Ordina:

	2014	2015
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	0	0
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	0
Koopprijs	0	0
Uitgestelde koopprijs	0	0
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.112	0
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-200	0
Betaalde koopprijs/cash	912	0
Gekochte liquide middelen	0	0
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	912	0

De mutaties in 2014 hebben volledig betrekking op de afwikkeling van de earn-outverplichting ter zake ITG Consulting (België). Ultimo 2014 en 2015 heeft Ordina geen earn-outverplichtingen voor acquisities uit voorgaande jaren.

31. VERBONDEN PARTIJEN

31.1 Identiteit verbonden partijen

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

De totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de jaren 2014 en 2015 luidt als volgt:

	2014	2015
Salaris	882	981
Variabele beloning/kortetermijncomponent	224	84
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	376	68
Pensioenkosten	135	119
	1.617	1.252

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

31.2.1 Beloningsbeleid

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

31.2.2 Beloning leden Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening over 2014, respectievelijk 2015:

	2014	2015
S. Breedveld		
Salaris	388	423
Variabele beloning/kortetermijncomponent	118	44
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	203	35
Pensioenkosten	71	72
	780	574

	2014	2015
M.J. Poots-Bijl		
Salaris	349	381
Variabele beloning/kortetermijncomponent	106	40
Variabele beloning/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	173	33
Pensioenkosten	64	47
	692	501

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2015 bedraagt circa EUR 1,1 miljoen (2014: circa EUR 1,5 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. De waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen Ordina N.V. is gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. van het voorafgaande kalenderjaar. De targets zijn voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen en voor 30% aan niet-financiële doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina en betreffen de omzet, de recurring EBITDA marge en de leverage ratio. De niet-financiële doelstellingen zijn gebaseerd op individuele, duidelijk meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) doelstellingen en betreffen de klanttevredenheid, de medewerkerbetrokkenheid, imago en de implementatie van het duurzaamheidsbeleid. Aan het eind van de driejaarsperiode vindt onvoorwaardelijke toekenning van aandelen plaats op basis van de gerealiseerde doelen in relatie tot de gestelde targets.

De reële waarde op het moment van toekenning van de on target te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling, waarbij rekening wordt gehouden met een waardevermindering in verband met de handelsblokkade op een deel van

de aandelen en gemist dividend gedurende de voorwaardelijke periode. Het effect van de waardevermindering in verband met de handelsblokkade en gemist dividend bedraagt circa 7,0%.

Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt telkens per balansdatum per lopende regeling een inschatting gemaakt van het aantal te verkrijgen aandelen Ordina N.V. Op basis van deze inschatting worden de kosten voor de variabele langetermijnbeloningscomponent verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening naar rato van de verstreken periode vanaf het moment van toekenning van de regeling. Het bedrag van de naar verwachting uit te geven aandelen in het kader van de lopende regelingen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten.

In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2013-2015 worden aan de heer Breedveld 67.660 aandelen en aan mevrouw Poots- Bijl 55.820 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 39,4% van de on target beloning. Dit uitkeringspercentage heeft voor 15,0% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 24,4% op de niet-financiële doelstellingen. De lasten verband houdende met de langetermijnbeloning bedragen over 2015 in totaal EUR 0,1 miljoen (2014: circa EUR 0,4 miljoen).

De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaar- delijk toege- kende aantal aandelen	Toeken- nings- datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoefte van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-ver- liesrekening 2014	Last verwerkt in winst-en-ver- liesrekening 2015
S. Breedveld							
Regeling 2012-2014						78	0
Regeling 2013-2015	171.836	25/4/13	1,24	198	39%	76	-27
Regeling 2014-2016	101.293	12/5/14	2,08	196	73%	49	40
Regeling 2015-2017	167.331	19/8/15	1,12	175	73%	0	22
	440.460					203	35
M.J. Poots-Bijl							
Regeling 2012-2014						66	0
Regeling 2013-2015	141.764	25/4/13	1,24	163	39%	63	-22
Regeling 2014-2016	91.163	12/5/14	2,08	176	73%	44	36
Regeling 2015-2017	150.598	19/8/15	1,12	157	73%	0	19
	383.525					173	33

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. In een voorkomende situatie wordt een dergelijke vergoeding gepresenteerd als pensioenkosten.

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 2015 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2014: EUR 0,1 miljoen). Deze kosten zijn niet opgenomen in de specificaties betreffende de beloning van de leden van de Raad van Bestuur binnen toelichting 31.

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

31.2.3 Aandelenbezit leden raad van bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2015 1.245.908 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2014: 1.042.540 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2014	Verkregen ingevolge langetermijn variabele beloning	Zelfstandig aangekocht	2015
S. Breedveld	883.864	593.449	450.001	1.043.450
M.J. Poots-Bijl	158.676	176.458	26.000	202.458
	1.042.540			1.245.908

31.2.4 Optierechten toegekend aan en gehouden door de leden van de raad van bestuur

Zowel ultimo 2015 als ultimo 2014 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

31.2.5 Beloning raad van commissarissen

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

	2014	2015
J.G. van der Werf, voorzitter	46	54
P.G. Boumeester, vicevoorzitter	33	40
D.J. Anbeek	33	40
A. Kregting	33	39
J. Niessen	0	4
	145	177

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Naast de beloning wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen verstrekt.

31.2.6 Aandelenbezit leden raad van commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2015 14.525.967 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2014: 100.000 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2014	2015
J.G. van der Werf, voorzitter	100.000	100.000
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	0	0
D.J. Anbeek	0	0
A. Kregting	0	0
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.à.r.l.)	n.v.t.	14.425.967
	100.000	14.525.967

32. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2015 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2015, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2015 ORDINA N.V. (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2014	2015
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	34	130.043	125.122
Latente belastingvorderingen	35	14.600	16.635
Totaal vaste activa		144.643	141.757
<i>Vlottende activa</i>			
Acute winstbelastingvorderingen		2	2
Totaal vlottende activa		2	2
Totaal activa		144.645	141.759
Eigen vermogen en verplichtingen			
<i>Eigen vermogen</i>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	36	9.272	9.296
Agioreerves	36	135.657	135.855
Wettelijke reserve	36	3.391	4.136
Ingehouden winsten	36	-4.687	-4.360
Resultaat boekjaar	36	1.012	-3.168
Totaal eigen vermogen		144.645	141.759
<i>Verplichtingen</i>			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		0	0
Totaal verplichtingen		0	0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		144.645	141.759

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2014 ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2014	2015
Resultaten van deelnemingen	34	913	-3.914
Overige resultaten		99	746
Nettoresultaat		1.012	-3.168

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

33. ALGEMEEN

33.1 Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

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

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

33.2 Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

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

33.3 Financiële vaste activa/deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

34. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2014	60.367	67.202	127.569
<i>Mutaties 2014</i>			
Investerings/verstrekkingen	446	1.244	1.690
Actuariële winsten en verliezen	-129	0	-129
Resultaat deelnemingen	913	0	913
Boekwaarde per 31 december 2014	61.597	68.446	130.043

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	61.597	68.446	130.043
<i>Mutaties 2015</i>			
Investerings/verstrekkingen	65.070	-66.111	-1.041
Actuariële winsten en verliezen	34	0	34
Resultaat deelnemingen	-3.914	0	-3.914
Boekwaarde per 31 december 2015	122.787	2.335	125.122

35. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2014	2015
Immateriële en materiële vaste activa	349	270
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.251	16.365
Saldo per 31 december	14.600	16.635

Ordina N.V. is de moeder van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting binnen Nederland. Dientengevolge worden de fiscale posities betreffende deze fiscale eenheid verantwoord door Ordina N.V.

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2015: circa EUR 65,5 miljoen; ultimo 2014: circa EUR 57,0 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 10.

36. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2014 en 2015 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	9.231	135.060	1.380	61.961	-64.969	142.663
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	-64.969	64.969	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	11	189	0	0	0	200
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-129	0	-129
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	30	408	0	-139	0	299
Overige mutaties ingevolge aandelengerelateerde beloningen	0	0	0	600	0	600
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	1.012	1.012
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	0	0	2.011	-2.011	0	0
Saldo per 31 december 2014	9.272	135.657	3.391	-4.687	1.012	144.645

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

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

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

Ordina N.V. heeft ultimo 2014 en ultimo 2015 geen eigen aandelen ingekocht.

Ultimo 2014 en 2015 staan geen opties uit op aandelen Ordina N.V.

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

Nieuwegein, 17 februari 2016

Raad van Bestuur

S. Breedveld, CEO

M.J. Poots-Bijl, CFO

Raad van Commissarissen

J.G. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester, vicevoorzitter

D.J. Anbeek

A. Kregting

J. Niessen

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2015
Ordina Holding B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Business Consulting & Solutions B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Technologie & Competenties B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Beheer & Outsourcing B.V.*	Nieuwegein	100
Clockwork B.V.*	Amsterdam	100
SourcePower B.V.*	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend om hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ordina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd.
De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Ordina N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

	€ 875.000 (2014: € 900.000)
Toegepaste benchmark	De materialiteit is bepaald op basis van 0,25% van de omzet.
Nadere toelichting	Het resultaat voor belastingen van Ordina kent de afgelopen jaren een grote volatiliteit en is voor 2015 negatief. Daarom achten wij deze benchmark niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit. Wij achten de omzet als benchmark het meest passend voor Ordina. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • Belangrijke prestatie indicator voor Ordina en haar stakeholders; • Meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties.

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 de € 43.750 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.

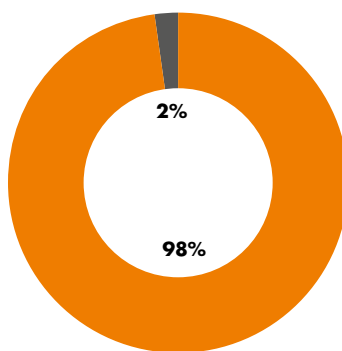
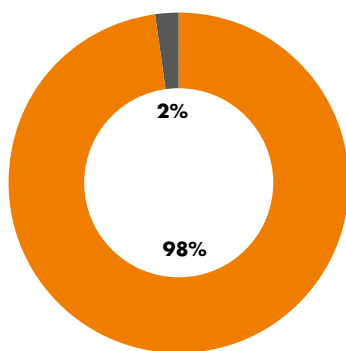
Ordina N.V. bestaat uit vier divisies waarvan er drie in Nederland zijn gevestigd en één in zowel België als Luxemburg. Op het hoofdkantoor in Nieuwegein vindt de consolidatie van de groep plaats alsmede de financiële administratie van de Nederlandse vennootschappen. De divisie België/Luxemburg bestaat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

Onze groepscontrole heeft zich gericht op de Nederlandse divisies en Ordina België. Wij hebben zelfstandig de activiteiten van de drie divisies in Nederland gecontroleerd. De activiteiten in België worden gecontroleerd door EY België, waarmee de groepsaccountant intensief samenwerkt. Gezien de relatief beperkte omvang van de operaties in Luxemburg, hebben wij ten behoeve van de groepscontrole geen specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd voor Ordina Luxemburg.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 98% van de totale activa en 98% van de omzet van de groep.

Activa

Omzet



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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering goodwill en overige immateriële vaste activa Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's ('Afwaardering goodwill') en de Jaarrekening paragrafen 2.6 en 2.13 ('Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling') en paragraaf 7 ('Toelichting immateriële vaste activa'). De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële vaste activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke schattingsonzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van de inschatting van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet. Hierbij worden aannames gedaan ten aanzien van toekomstige ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid. Zoals toegelicht in de jaarrekening, wordt een aanzienlijk herstel van de marge verwacht die met onzekerheden is omgeven. De verdere daling van de aandelenkoers in 2015 wordt ook beschouwd als een indicatie voor een bijzondere waardevermindering. Op 31 december 2015 bedraagt de goodwill € 124,5 miljoen (2014: € 124,5 miljoen). Op basis van de uitgevoerde impairment analyse heeft Ordina geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Zoals de raad van bestuur heeft toegelicht in paragraaf 7.6, is de overwaarde met betrekking tot de kasstroomgenererende eenheden Business Consulting & Solutions en Technologie & Competenties beperkt. De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjaren-prognoses zoals goedgekeurd door de raad van bestuur en raad van commissarissen. Daarnaast hebben wij de verwachtingen van de raad van commissarissen getoetst ten aanzien van de verbeteringen van de toekomstige omzet en marges, die sterk gerelateerd zijn aan de succesvolle uitvoering van het besparingsplan. Dit geldt in het bijzonder voor de kasstroom genererende eenheden die een beperkte overwaarde laten zien in relatie tot de goodwill. De verwachtingen van de raad van bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet hebben we vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercen- tage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens. Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van veran- dering vast te stellen bij deze aannames die ofwel indivi- dueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. De bedrijfswaarde welke volgt uit de impairment analyse hebben we vergeleken met de marktwaarde van de onderneming op balansdatum. Hieruit blijkt dat het verschil tussen de beurswaarde en de bedrijfswaarde op balansdatum buiten de op voorhand redelijk geachte bandbreedte was, zoals door Ordina toegelicht. Wij hebben deze veronderstellingen beoordeeld op redelijkheid. We hebben de toereikendheid van de toelichtingen beoordeeld, in het bijzonder met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.

Risico	Onze controle-aanpak
Naleving wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragrafen Integriteit en Compliance risico's en de jaarrekening paragraaf 29 ('Toelichting Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen'). In navolging op de uitkomsten van externe en interne onderzoeken naar mogelijke onregelmatigheden bij aanbestedingen in het verleden alsmede meldingen op basis van de Meldregeling Gedragscode in 2015, besteden wij in onze controle extra aandacht aan de naleving van de aanbestedingsregels en de aanwezige integriteitsmaatregelen. De uitkomsten van de onderzoeken en integriteitsmeldingen kunnen een significant gevolg hebben voor de onderneming zoals claims tegen de onderneming, maar ook indirecte gevolgen door reputatieschade welke een negatieve impact kunnen hebben op opdrachten en toekomstige gunningen en daarmee de omzet en resultaten. Met behulp van externe adviseurs heeft Ordina haar juridische positie bepaald ten opzichte van de betrokken partijen en geconcludeerd dat op basis van de huidige feiten en omstandigheden geen voorziening hoeft te worden gevormd.	In samenwerking met onze specialisten hebben wij de maatregelen beoordeeld die Ordina heeft uitgevoerd om de mogelijke onregelmatigheden en klokkenluidersmeldingen te onderzoeken en de naleving van de aanbestedingsregels waarborgen. Deze werkzaamheden hebben onder andere bestaan uit het beoordelen van de uitgevoerde interne en externe onderzoeken, kennis nemen van de communicatie met betrokken partijen, beoordelen van de getroffen integriteitsmaatregelen en het interviewen van de raad van bestuur, directeur Assurance en de General Counsel / Compliance Officer. Wij hebben bevestigingen ontvangen van de juridische experts die Ordina hebben ondersteund bij de onderzoeken. Ten aanzien van de passages in het jaarverslag over integriteit hebben wij beoordeeld of deze in lijn zijn met onze observaties die wij doen tijdens de controle.
SAP implementatie en transitiejaar Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragrafen Solide besturing, Interne Beheersing en Bestuursverklaring. Per 1 januari 2015 heeft Ordina Nederland een nieuw ERP systeem in gebruik genomen. Als gevolg van de implementatie is 2015 te kenmerken als een transitiejaar. Hierdoor is de organisatie op onderdelen minder ondersteund, wat heeft geleid tot beperkingen in de informatievoorziening en (aantoonbare) effectieve werking van de interne beheersmaatregelen. Ordina heeft additionele interne controle- en beheersmaatregelen uitgevoerd om zekerheid te verkrijgen dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.	Tijdens onze controle hebben wij additionele controlewerkzaamheden uitgevoerd die de risico's adresseren ten aanzien van de significante transactiestromen waarvan wij de effectieve werking van de controle- en beheersmaatregelen niet hebben kunnen vaststellen. Deze controlewerkzaamheden zien toe op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de financiële gegevensverwerking binnen deze transactiestromen. Dit betrof de volgende werkzaamheden: • beoordelen van de additioneel uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen door Ordina; • vaststellen van de juistheid en tijdigheid van de financiële gegevensverwerking binnen de transactiestromen aan de hand van (externe) brondocumentatie; • uitvoeren van omspannende verbandscontroles en additionele detailcontroles.

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's ('Waardering belastinglatentie') en de Jaarrekening paragraaf 2.21 ('Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling') en paragraaf 10 ('Toelichting actieve belastinglatentie'). De waardering van latente belastingverordeningen met betrekking tot compensabele verliezen is gebaseerd op de 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, het significante deel van de verliezen dat in 2018 vervalt en het besluit van de raad van bestuur om verliesverjonging toe te passen. Daarbij geldt dat de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige winstgevendheid in werkelijkheid kunnen afwijken. Op basis van de concrete plannen en advies van de externe adviseur veronderstelt de raad van bestuur dat de fiscale verliezen, na verjonging, succesvol kunnen worden gerealiseerd door middel van toekomstige fiscale winsten binnen de compensatieperiode. Op 31 december 2015 bedraagt de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie € 16,4 miljoen (2014: € 14,3 miljoen).	Wij hebben in onze controle aandacht besteed aan de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winstverwachting. Deze aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse. Daarnaast hebben wij de door de raad van bestuur voorgestelde verliesverjonging getoetst. Voorts hebben wij de toelichting op de jaarrekening gecontroleerd.

Risico	Onze controle-aanpak
Opbrengstverantwoording en waardering projecten	
Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Financiële risico's ('Waardering onderhanden projecten') en de Jaarrekening paragrafen 2.17 en 2.19 ('Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling'), paragraaf 13 ('Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen') en paragraaf 20 ('Toelichting overige voorzieningen - kortlopend'). Wij onderkennen ten aanzien van de opbrengstverantwoording en de waardering van projecten met een vaste aanneemsom een belangrijk (fraude)risico. 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 managementinschattingen, welke gepaard gaan met een redelijke mate van subjectiviteit; • Doordat regelmatig sprake is van variabele prijscomponenten en meerwerk, bestaat het risico dat de resultaatsverantwoording niet in overeenstemming met de richtlijnen voor financiële verslaggeving plaatsvindt. De jaarrekeningposities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen nog te factureren omzet van € 6,0 miljoen (2014: € 8,2 miljoen), projectvoorziening van € 0,2 miljoen (2014: € 0,4 miljoen) en vooruit gefactureerde omzet van € 5,6 miljoen (2014: € 5,7 miljoen).	Wij hebben de door Ordina uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording beoordeeld. Deze werkzaamheden zien toe op de (financiële verwerking van de) resultaatinschattingen van de projecten op basis van de contractvoorwaarden en inschattingen ten aanzien van de voortgang en toekomstige kosten om het project af te ronden. Daarnaast hebben wij de inschattingen inzake de projectresultaten en –risico's door de projectmanagers, business-controllers en raad van bestuur beoordeeld en getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere controle informatie. 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. 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.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit 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.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

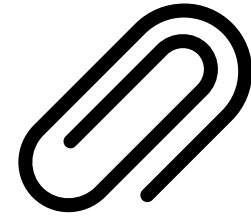
Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Ordina N.V. met ingang van de controle van het boekjaar 2015.

Utrecht, 17 februari 2016

Ernst & Young Accountants LLP

Jaap de Jong

Overige informatie



JURIDISCH ORGANOGRAM ORDINA

ORDINA N.V.

ORDINA HOLDING B.V.

ORDINA
BELGIUM N.V.

ORDINA NEDERLAND B.V.

ORDINA
LUXEMBOURG S.A.

BUSINESS
CONSULTING &
SOLUTIONS B.V.

ORDINA
TECHNOLOGIE &
COMPETENTIES B.V.

ORDINA BEHEER &
OUTSOURCING B.V.

ORDINA
SOURCING B.V.

FACILITAIRE
DIENSTEN ORDINA
B.V.

SOURCEPOWER
B.V.

ORDINA DESKTOP
SOLUTIONS B.V.

ORDINA DATA
SERVICES B.V.

CLOCKWORK B.V.

GRI INDEX

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Strategie en analyse			
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingbevoegde van de organisatie.	Interview met CEO Stepan Breedveld	4
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	Strategie, Risico's	29 , 65
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	Ordina N.V.	
G4-4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Nieuwegein	Locaties
G4-5	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Over Ordina	8 , 13
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van de landen met ofwel grootschalige bedrijfsactiviteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	Nederland, België en Luxemburg	Locaties
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Aandeelhouders, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	52 , 169
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	Over Ordina, Strategie	8 , 33
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerncijfers, Jaarrekening	10 , 97
G4-10	Aantal medewerkers naar arbeidsovereenkomst en geslacht; aantal vaste medewerkers naar type werk en geslacht; volledig personeelsbestand naar medewerkers en werkrachten onder toezicht en naar geslacht; volledig personeelsbestand naar regio en geslacht; deel van het werk van de organisatie wordt verricht door werkrachten die wettelijk als zelfstandige zijn erkend, of door andere personen dan medewerkers of werkrachten onder toezicht, waaronder medewerkers en medewerkers onder toezicht van aannemers; aanzienlijke schommelingen in aantallen medewerkers (zoals seizoensschommelingen in de werkgelegenheid in het toerisme of landbouw).	Kerncijfers, Over Ordina	10 , 17
G4-12	Toeleveringsketen van de verslaggevende organisatie.	Strategie, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Materialiteitsmatrix	32 , 55 , Materialiteitsmatrix
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	Over Ordina, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	9 , 169
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Strategie, Governance	26 , 73

G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Over Ordina, Maatschappelijk verantwoord ondernemen	16 , 59 , 62
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	Nederland ICT	

Vastgestelde materiële aspecten en afbakening

G4-17	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Geconsolideerde jaarrekening	99
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, de Afbakening van Aspecten, en de implementatie van de Verslaggevingsprincipes voor het Bepalen van de Verslaginhoud.	Materialiteitsmatrix	Materialiteitsmatrix
G4-19	Lijst van alle materiele Aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	Materialiteitsmatrix	Materialiteitsmatrix
G4-20	Vaststelling van de Afbakening van Aspecten binnen de organisatie.	Materialiteitsmatrix	Materialiteitsmatrix

Betrokkenheid stakeholders

G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	64 , Materialiteitsmatrix
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	64 , Materialiteitsmatrix
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	64 , Materialiteitsmatrix
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Stakeholderdialoog), Materialiteitsmatrix	64 , Materialiteitsmatrix

Verslagprofiel

G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2015	
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	Ordina Jaarverslag 2014 (publicatie 19 februari 2015)	
G4-30	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon	186
G4-32	GRI- 'In overeenstemming met' optie, GRI inhoudsopgave voor de gekozen optie en verwijzing naar het Externe Assurance rapport.	Materialiteitsmatrix, GRI	181 + Materialiteitsmatrix

Bestuursstructuur

G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies, die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	Over Ordina, Governance	9, 81
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en zijn commissies.	Governance	81
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft.	Governance	81
G4-40	Voordrachts- en selectieprocessen voor hoogste bestuurslichaam en zijn commissies, en criteria toegepast bij de voordracht en selectie van leden van het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Profielschets Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevendenden bij het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de purpose, waarde of ambitiestatements, strategieën, doelstellingen en beleid inzake economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-43	Maatregelen genomen om de collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen te ontwikkelen en verdiepen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, Corporate Governance
G4-44	Processen waarmee de prestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen geëvalueerd worden. Stappen ondernomen naar aanleiding van de evaluatie van de bestuursprestaties van het hoogste bestuurslichaam op het vlak van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen, waaronder tenminste, mutaties in lidmaatschappen en wijzigingen in de organisatiepraktijk.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, Corporate Governance
G4-45	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden. Het benutten van overleg met stakeholders ter ondersteuning van het vaststellen en beheersen van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toetsen van de effectiviteit van de risicomanagement processen voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van de organisatie.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Reglement Auditcommissie, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-47	Frequentie van toetsing van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en mogelijkheden door het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, Corporate Governance
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag van de organisatie formeel toetst en goedkeurt en zorgt dat alle materiele Aspecten aan bod komen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, Corporate Governance
G4-49	Proces voor het voorleggen van belangrijke vraagstukken aan het hoogste bestuurslichaam.	Verslag Raad van Commissarissen, Reglement Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, RvC, Corporate Governance
G4-50	Aard en totale aantal belangrijke vraagstukken voorgelegd aan het hoogste bestuurslichaam en het/de mechanisme(n) gebruikt om ze te benaderen en op te lossen.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance Verklaring	83, Corporate Governance

G4-51	Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hooggeplaatste leidinggevenden.	Verslag Raad van Commissarissen, Corporate Governance	83, Corporate Governance
G4-52	Proces voor het vaststellen van beloningen.	Verslag Raad van Commissarissen, Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur, Corporate Governance	83, RvC , Corporate Governance

Ethiek en integriteit

G4-56	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Over Ordina, Governance	23 , 79
G4-57	In -en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies inzake ethisch en wettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance	23 , 79
G4-58	In -en externe mechanismen voor het melden van zorgen omtrent onethisch en onwettig gedrag, en kwesties rondom organisatorische integriteit.	Over Ordina, Governance	23 , 79

Informatie over Management Benadering

G4-DMA		Strategie	56
---------------	--	-----------	--------------------

Economische prestaties

G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	Kerncijfers, Jaarrekening	10 , 98
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van een organisatie als gevolg van klimaatverandering.	Materialiteitsmatrix	Materialiteitsmatrix
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met de toegezegde pensioenregeling van de organisatie.	Jaarrekening	112

Environmental

G4-EN3	Energie consumptie in de organisatie.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN4	Energie consumptie buiten de organisatie.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN5	Energie intensiteit.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN6	Vermindering van energie intensiteit.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix

G4-EN7	Vermindering van energie verbruik van producten en diensten.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (scope 1).	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN16	Indirecte emissie van broeikasgassen (scope 2).	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN18	Broeikasgas emissie intensiteit.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix
G4-EN19	Reductie van broeikasgas emissies.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	58 + Materialiteitsmatrix

Sociaal: arbeid

G4-LA1	Totaal aantal en snelheid van nieuwe indiensttredingen en personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Kerncijfers, Over Ordina, Jaarrekening (toelichting 22)	10 , 15 , 150
---------------	--	---	---

Sociaal: Maatschappij

G4-S01	Percentage van de bedrijfsactiviteiten met geïmplementeerde programma's voor contact met lokale gemeenschappen, bepaling van hun effecten en voor ontwikkeling.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	55 + Materialiteitsmatrix
G4-S02	Significante impact van operaties op lokale gemeenschappen.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Materialiteitsmatrix	55 + Materialiteitsmatrix
G4-S04	Communicatie en training op anti corruptie beleid en procedures.	Over Ordina, Governance, Materialiteitsmatrix	23 , 79 + Materialiteitsmatrix
G4-S05	Bevestigde corruptie incidenten en genomen acties.	Over Ordina, Governance, Materialiteitsmatrix	23 , 79 + Materialiteitsmatrix

Sociaal: Product Verantwoordelijkheid

G4-PR5	Resultaten van onderzoeken die klanttevredenheid meten.	Strategie	31
---------------	---	-----------	--------------------

Colofon

Uitgave
Ordina N.V.

Redactie
Ordina N.V.

Eind redactie
Ordina N.V.

Concept en ontwerp
DIO Design

Fotografie
**DIO Design, Floris Krabbe,
Tilman Jacobs, New Made,
Iepe Leeman, Ordina N.V.**