Naar inhoudsopgave



JAARVERSLAG **2020**

ORDINA

Ahead of change

INHOUDSOPGAVE

2 In één oogopslag
3 Kerncijfers 2020[1]
5 Vijfjarenoverzicht

6 Voorwoord

8 Jaar in beeld

12 Klantcases

33 De wereld van nu en morgen[1]

40 Strategie en waardecreatie[1]

45 Strategische pijlers, doelen & resultaten[1]
45 Betrokken en gedreven medewerkers
51 Tevreden en loyale klanten
53 Ons duurzaam onderscheidend profiel
55 Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid

63 Risico's[1]
63 Risicomanagement
68 Toelichting op de risico's

74 Governance[1]
74 Business principles
76 Solide besturing
77 Interne beheersing en certificering
80 Bestuursverklaring

82 Samenstelling RvB en RvC
82 Samenstelling Raad van Bestuur
83 Samenstelling Raad van Commissarissen

84 Verslag Raad van Commissarissen[1]
84 Vergaderingen en agenda

91 Remuneratierapport

101 Statutaire bepalingen[2]

103 Jaarrekening

167 Overige gegevens[2]
168 Groepsmaatschappijen
169 Controleverklaring
179 Assurance-rapport
182 Juridisch organogram
183 Begrippenlijst
186 GRI-index
190 NFI-referentietabel

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De met een 1 gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van het bestuursverslag als bedoeld in artikel 2:391 BW.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

IN ÉÉN OOGOPSLAG

Ordina is een lokale, onafhankelijke IT-dienstverlener in de Benelux. Wij zijn de partner die je helpt om digitaal te transformeren en de verandering voor te blijven. Wij noemen dat Ahead of change.

Dat doen we door technologie, businessuitdagingen en mensen met elkaar te verbinden. We helpen je om je snelheid te vergroten, slimme IT-toepassingen te ontwikkelen, nieuwe digitale diensten te lanceren en zorgen dat mensen ze omarmen. Op die manier creëren we een digitale voorsprong en blijf je als organisatie vooroplopen.



VISIE
Ahead of change



MISSIE
Samen duurzaam innoveren

In één oogopslag

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Kerncijfers 2020

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Kerncijfers 2020

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Omzet per Markt*

Financiële dienstverlening - 7,2%

2020	2019
98,6	106,3

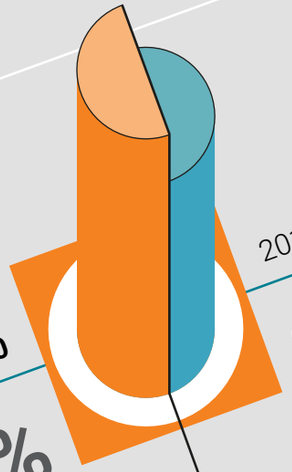
Industrie + 3,0%

2020	2019
119,2	115,7

Overheid + 0,8%

2020	2019
151,5	150,3

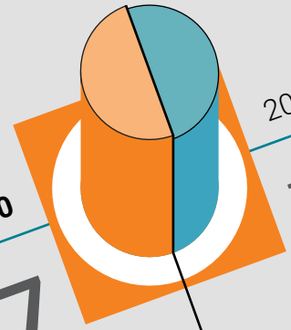
Omzet uit businessproposities



2020	2019
38%	32%

Klanttevredenheidsindex

Schaal 1-10



2020	2019
7,7	7,6

* 2019 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van de klanten die voorheen in de 'zorg'-markt werden gerapporteerd.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Vijfjarenoverzicht

Kerngegevens[1] *In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven*	**2020**	2019[2]	2018	2017	2016
Omzet	369,2	372,3	358,5	344,9	343,6
EBITDA	46,4	36,7	18,7	14,5	15,1
EBITDA marge in % van de omzet	12,6	9,9	5,2	4,2	4,4
Nettoresultaat	22,3	14,9	6,9	3,1	5,0
Nettoresultaat in % van de omzet	6,0	4,0	1,9	0,9	1,5
Nettocashpositie (ultimo)	44,4	24,6	18,5	10,9	2,7
Kasstroom uit operationele activiteiten	49,0	33,8	16,8	20,0	5,6
Eigen vermogen	177,8	163,5	153,0	147,8	147,4
Solvabiliteit in % van het totale vermogen	62	59	66	64,0	64
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	93,3	93,3	93,3	93,3	93,3
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	49	53	55	54	55
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	47	54	55	59	61
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.572	2.573	2.542	2.560	2.709
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	2.286	2.286	2.251	2.263	2.394
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	286	287	291	297	315
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.586	2.629	2.647	2.559	2.689
Aantal directe medewerkers (fte) ultimo	2.298	2.340	2.345	2.276	2.382
Aantal indirecte medewerkers (fte) ultimo	288	289	302	283	307
Productiviteit	70,1%	69,3%	68,6%	68,0%	67,7%
Ordina Promotor Score (NL en BE)	66,0 en 76,0	62,0 en 88,9	69,8 en 72,2	65,3 en 54,0	72,0 en 81,3
Scores milieudoelstellingen duurzaamheidsplan:					
Energiereductie per werkplek voor elektra[3]	19,2%	-2,2%	-19,5%	5,7%	-3,3%
Energiereductie per werkplek voor gas[3]	27,2%	30,5%	-27,8%	-4,9%	-2,8%
Brandstofreductie in liters per auto[3]	-48,5%	1,7%	-2,6%	-3,8%	-6,3%
CO_2-reductie per FTE[3]	-47,0%	-0,3%	-4,0%	-5,7%	-3,3%
CO_2-prestatieladder niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
Scores HRM-doelstellingen:					
Medewerkerbetrokkenheid (MBO)	7,5	7,1	7,1	6,8	6,8
Inclusiviteit (score MBO-vraag)	7,5	7,3	7,3	7,1	7,1

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

2 Vanaf 2019 cijfers met toepassing van IFRS 16 'Lease accounting'

3 Negatief % is reductie ten opzichte van voorgaand jaar.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

VOORWOORD

Ordina heeft een sterk jaar achter de rug. We hebben ons snel aangepast aan de nieuwe situatie als gevolg van covid-19. Onze dienstverlening is vrijwel probleemloos voortgezet en onze teams zijn succesvol op afstand gaan werken. Door zeer goed in te spelen op de digitalisering bij onze klanten hebben we over 2020 uitstekende resultaten behaald. Hierdoor is een nettowinst van meer dan EUR 22 miljoen gerealiseerd. De omzet vanuit onze teams en businessproposities is in 2020 bovengemiddeld gegroeid. België en Luxemburg presteerden aanhoudend sterk. Ook in Nederland hebben we goed gepresteerd, al blijft de omzet licht achter.



Onze strategie, Ordina 2022, gericht op het leveren van toegevoegde waarde bij onze klanten met onze vijf businessproposities, ligt volledig op koers. Onze klanten zijn zeer tevreden over onze IT-oplossingen die hen echt verder helpen om hun digitale agenda te realiseren. Dat zien we terug in onze klantonderzoeken, met een score van maar liefst een 7,7. Opnieuw een stijgende lijn. Onze klanten zijn vooral positief over onze dienstverlening, klantkennis en samenwerking. Daarbij weten we onze klanten langdurig aan ons te binden. Door onze innovatieve oplossingen die hen helpen een digitale voorsprong op te bouwen. Zo helpen we banken met het opsporen en bestrijden van fraude en witwassen. Met onze Supply Chain Optimization-oplossing ondersteunen we organisaties om meer datagedreven te worden. En met onze security-oplossingen kunnen organisaties zich beter wapenen tegen cyberaanvallen.

JO MAES, *CEO*

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ook onze medewerkers omarmen onze strategie en geven aan dat ze het werken in teams waarderen. Dat is opnieuw te zien in een gestegen medewerkersbetrokkenheidsscore. Ze geven Ordina gemiddeld een score van een 7,5! Deze hoge betrokkenheid van onze mensen is een troef in de krappe arbeidsmarkt voor IT-professionals; en in het bijzonder door het werken op afstand. Of dat het nieuwe normaal wordt? Dat zal de toekomst uitwijzen. Wat ik vooral zie, is dat het kantoor meer een ontmoetingsplek wordt. Om te brainstormen, inspiratie op te doen of van gedachten te wisselen. Het doet ook (geografische) grenzen vervagen. Onze multidisciplinaire High performance teams (HPT's) zijn bijzonder geschikt voor deze nieuwe manier van werken waar locatie en tijd van minder belang zijn en vooral klantdoel, resultaat, kennis van de lokale markt en snel acteren belangrijk zijn.

Natuurlijk zijn er ook zaken die minder gingen. Zo merken we dat klanten grote IT-opdrachten, zoals de rationalisatie van het back-office systeemlandschap of de overstap naar de cloud, nu voor zich uit schuiven door de onzekere omstandigheden. We zien ook dat de arbeidsmarkt onzeker blijft. Mensen kiezen voor zekerheid en solliciteren daarom minder snel. Het vergt daarmee meer inspanning om nieuwe mensen te werven. Positief is dat we er steeds beter in slagen om onze medewerkers langduriger aan ons te binden.

Kijken we naar de drie sectoren waarin Ordina actief is – overheid, industrie en financiële dienstverlening - dan zien we in de overheidssector dat de digitale agenda onverminderd belangrijk is. Een goed gedigitaliseerde overheid is essentieel voor de maatschappij en burgers. We bieden oplossingen die veilig, wendbaar en robuust zijn en de interactie tussen burgers, overheid en organisaties verbeteren. In de financiële sector is IT een strategische asset geworden. Banken investeren in digitalisering van hun dienstverlening en in klantinteractie.

> "Onze klanten waarderen ons en herkennen ons meer en meer **als hun business transformatiepartner**"

Tegelijkertijd hebben ze te maken met scherpe wet- en regelgeving en nieuwe partijen die hun verdienmodel onder druk zetten. In dit speelveld kunnen we met onze fraudedetectie en datagedreven oplossingen het verschil maken. In de industrie zien we het belang van een optimale supply chain toenemen. Bedrijven willen kortere aanvoerlijnen. Dat biedt kansen voor Ordina met onze Supply Chain Optimization-oplossingen. In de farmaceutische industrie doet Ordina het uitstekend. We ondersteunen bedrijven in de farma en biotechnologische sector om hun materiaal, processen en software te valideren en te kwalificeren. Ook in de energiesector liggen er kansen. Vanwege de energietransitie wordt er veel gevraagd van de IT-organisatie van energiebedrijven.

Een nieuwe fase is aangebroken gericht op versnelling van onze groei. Daarvoor hebben we ons management versterkt met de benoeming van Joost de Bruin als CEO voor Ordina Nederland, zoals we in België/Luxemburg ook al enige tijd Lieven Verhaevert als CEO hebben. We richten ons op zowel organische groei als niet-organische groei om te versnellen met onze businessproposities in nichemarkten.

We staan als bedrijf middenin de samenleving. Onze mensen, klanten en andere stakeholders hechten in toenemende mate belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaam ondernemen. We hebben dit verankerd in onze strategie Ordina 2022. Onderwerpen als inclusiviteit en diversiteit komen hierin aan bod. Daarnaast richten we ons op twee speerpunten. Allereerst zetten we in op de vergroening van de mobiliteit en hebben we de ambitie om CO_2-negatief te worden. Tevens willen we onze IT-kennis inzetten, zodat iedereen gelijke kansen heeft in de maatschappij. Zo geven Ordina-professionals lessen op basisscholen over digitale vaardigheden. Ook helpen we via Wijhelpenziekenhuizen.nl aanvallen van malware te voorkomen tegen ziekenhuizen.

Het afgelopen jaar heeft veel gevraagd van iedereen. Bijzonder trots ben ik op de manier waarop onze mensen, in nauwe samenwerking met onze klanten, hun werk hebben gedaan. Door hun inzet en aanpassingsvermogen hebben we als Ordina in 2020 een zeer knappe prestatie geleverd.

Jo Maes, *CEO*

JAAR IN BEELD

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



januari 2020

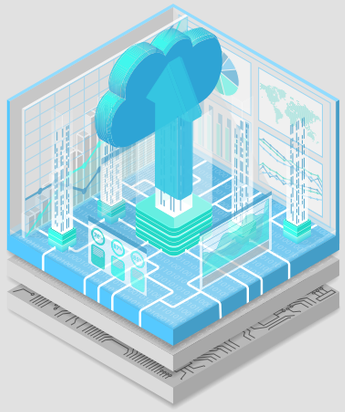
Baas van Morgen

Eind januari deed Ordina mee aan de Baas van Morgen. Op deze dag namen zo'n 350 kinderen het bedrijfsleven van Nederland over en ervaarden ze hoe het is om de baas van een bedrijf te zijn.

SAP On Azure Partner

Strategische partnerships vinden we belangrijk. Het feit dat we SAP On Azure Partner van Microsoft zijn, laat zien dat we visie en strategie hebben om toegevoegde waarde in kennis toe te voegen aan de producten van Microsoft.

januari 2020





januari 2020

Kick-off party 2020 Ordina Belux

Het eerste en jammer genoeg ook het laatste Ordina-feest voor het land op slot ging vanwege covid-19.

Ordina erkend als Top Employer

Een heel jaar Top Employer zijn. Onze Nederlandse en Benelux-collega's van HR zijn er wat trots op. En dat mag, want met deze certificering laten we zien dat we investeren in onze medewerkers en in een aantrekkelijke, inclusieve bedrijfscultuur.

februari 2020



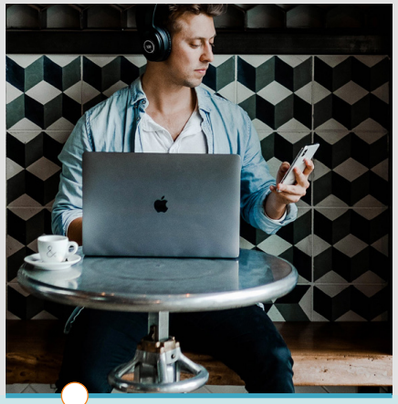
In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Je microfoon staat nog op mute

En toen was er covid-19. Ook bij Ordina gingen we massaal thuiswerken en werd digitaal vergaderen heel normaal. Dat was toch even wennen. Collega's die vergaten dat ze hun microfoon nog op mute hadden staan. En kinderen of huisdieren die de vergadering per ongeluk verstoorden.

maart 2020





april 2020

Thuiswerken taskforce geeft advies aan Belgische markt

Ook de medewerkers bij klanten en andere organisaties hebben hun plekje op kantoor of bij een klant omgeruild voor hun thuiskantoor. Vanwege de plotselinge verandering gaf onze 'thuiswerken taskforce'– volledig vrijblijvend – advies over de technologie, tools of organisatie van het thuiswerken.

Oranje hart Ordina klopt voor Nederland

Als steunbetuiging voor iedereen die in coronatijd wel een schouderklopje kon gebruiken, hing er in april een levensgroot geveldoek aan ons pand in Nieuwegein.

april 2020





mei 2020

High performance teams veroveren de werkvloer

Wij wisten het al langer, maar het werken in High performance teams (HPT's) wordt the next big thing op de werkvloer. Dit blijkt uit de Ordina Digital Monitor, een door onderzoeksbureau Markteffect uitgevoerd onderzoek onder 1700 besluitvormers in digitalisering. Werken in HPT's leidt tot sneller resultaat, een hogere betrokkenheid van collega's en lagere kosten door kort cyclisch werken.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De cast van 2020

Ook in coronatijden zijn onze young professionals gestart met hun opleiding bij Ordina. En uiteraard met de juiste opvolging van de overheids-maatregelen.

mei 2020



mei 2020

Partnership met INFORM

Om onze klanten nog beter van dienst te zijn, werken we samen met belangrijke partners op ons vakgebied. Een daarvan is INFORM, leverancier van de RiskShield-oplossing die we gebruiken om banken te ondersteunen in het bestrijden van cybercriminaliteit, fraude, witwassen en terrorismefinanciering.

Ordina sluit zich aan bij Pledge 1%

Ordina vindt duurzaamheid belangrijk. Een van onze duurzaamheidsinitiatieven is de Pledge 1%-beweging, waar we ons in 2020 bij hebben aangesloten. De Pledge 1%-beweging draagt bij aan het creëren van een betere wereld. Ordina-medewerkers leveren een bijdrage door mee te werken aan projecten voor onder meer maatschappelijke organisaties.

juli 2020

PLEDGE 1%



augustus 2020

Digitale Combobox: een project met dubbele impact

De Combobox. Een map waar kinderen aan de hand van stickers kunnen aangeven hoe ze zich voelen. Hierdoor begrijpen de kinderen en hun ouders beter de doelstellingen van de begeleiding en kunnen ze hun vooruitgang volgen. De vraag naar een digitale variant was een perfect kick-off project voor onze young professionals.

Meerjarenovereenkomst met Logius en SSC-ICT

De digitale agenda van de overheid blijft de komende jaren onverminderd belangrijk. Logius en SSC-ICT, beide onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken, kiezen opnieuw voor Ordina, als een van de zes partijen voor hun IT-dienstverlening.

september 2020



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

september 2020

Mendix Platform Partner

Ordina is met Mendix actief voor diverse opdrachtgevers binnen de industrie, financiële dienstverlening en overheid. Het feit dat Mendix ons de hoogste partnerstatus heeft toegekend is goed nieuws, want daarmee behoren we tot een selecte groep Mendix Platform Partners.



september 2020

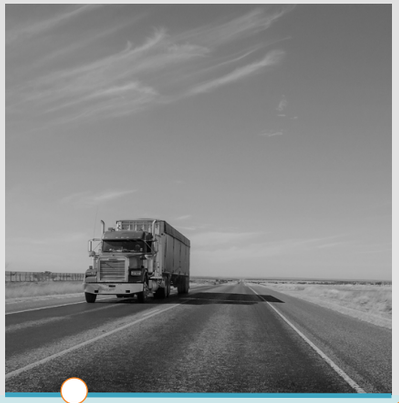
Samenwerking met JINC

Digitale vaardigheden zijn tegenwoordig onmisbaar. In samenwerking met JINC gaan Ordina-medewerkers kinderen in groep 5 en 6 helpen om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Ook gaan ze middelbare scholieren leren hoe ze het beste kunnen solliciteren.

oktober 2020

FENIKS-project

Het Ordina Railteam van ProRail is in oktober gestart met de realisatie van FENIKS. FENIKS vervangt de applicaties die nu de goederenemplacementen ondersteunen bij het uitvoeren van de bedrijfsprocessen.



oktober 2020

SAP NOW Live

Het Luxemburgse Accumalux produceert plastic onderdelen voor auto- en vrachtwagenbatterijen. Jaarlijks rollen maar liefst 30 miljoen batterijomhulsels en deksels van de band in zes productiesites, klaar voor export naar meer dan 30 landen. Om de klanten in al die landen op een klantvriendelijke en efficiënte manier te benaderen, implementeerden de Ordina-medewerkers een SAP CRM-oplossing.

december 2020

Digitale krachtenbundeling

Samen sta je sterker. Vandaar dat Clockwork en Ordina Consulting vanaf 1 januari 2021 hun krachten hebben gebundeld. Hierdoor kunnen we onze klanten nog beter ondersteunen in hun digitale transformatie.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

KLANTCASES

AgroEnergy



Business platforms

Schiphol



Digitale acceleratie

KBC



High performance teams

Nationale Politie



High performance teams

Ecopower



Business platforms

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

AgroEnergy is dé energiepartner voor de glastuinbouw met geautomatiseerde slimme energieoplossingen en een breed aanbod aan energieproducten. Zo kunnen tuinders via het eigen handelsplatform van AgroEnergy hun energiezaken online regelen, zodat ze meer grip hebben op hun energiekosten. Met het oog op de toekomst besloot AgroEnergy om met al haar omgevingen en applicaties over te stappen op Azure, het cloudplatform van Microsoft.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



AgroEnergy stapt over op de cloud

Voor het migratietraject werd de hulp ingeroepen van Ordina. Een High performance team heeft in nauwe samenwerking met de IT-professionals van AgroEnergy de gehele migratie van on-premise naar de publieke cloud voor haar rekening genomen. Hierbij zijn de ontwikkel-, test-, acceptatie-, en productieomgevingen vanuit een gedistribueerde omgeving bij elkaar geplaatst op één cloudplatform. Ook alle relevante andere services, zoals security, monitoring en VPN-verbindingen, worden nu geleverd vanuit de cloud.

Uitrol omgevingen automatiseren

Volgens projectleider Edwin Jongmans en solution architect Jeroen Kooiman van AgroEnergy is ervoor gekozen om de uitrol van de omgevingen te automatiseren. "Op basis van input van ons team heeft Ordina in de voorbereidingsfase een hele set aan scripts samengesteld en die zijn de basis geweest voor de uitrol van de vier omgevingen. We zijn begonnen met de acceptatie- en productieomgeving, waarna de test- en ontwikkelomgevingen volgden. Per omgeving hebben we steeds uitvoerig getest en eventuele issues die we tegenkwamen zijn opgelost", aldus Jeroen Kooiman.

Sneller inspelen op veranderingen

Terugkijkend op het project zijn beiden tevreden over het eindresultaat. Edwin Jongmans: "Voor ons was dit een groot en belangrijk traject omdat het ons gehele applicatielandschap

Vervolg pagina 16

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



betrof. Applicaties voor contact- en contractbeheer, facturatie, ons klantportaal alsook de 24/7 adviesdiensten die klanten bij ons afnemen. Met name de livegang was spannend omdat alles dan toch een dag plat moet. Gaat het op zo'n dag allemaal goed? Dat zat hem niet zozeer in de techniek, maar vooral in de grote hoeveelheid connecties die we hebben en die allemaal omgezet moeten worden voordat je live gaat. Gelukkig waren er tijdens de migratie geen noemenswaardige problemen. Omdat alle omgevingen nu bij elkaar staan, kan AgroEnergy sneller inspelen op veranderingen vanuit de business."

Snel schakelen

Ook de samenwerking met Ordina is uitstekend verlopen. "Een professioneel en zeer deskundig team, waarmee we snel konden schakelen en dat proactief aan de slag ging", aldus Edwin Jongmans. "Dat is fijn werken. Een team dat we wel onder bijzondere omstandigheden hebben leren kennen. Onze kick-off was halverwege maart, net na de kabinetsaankondiging dat we vanwege covid-19 thuis moesten gaan werken. In plaats van een fysieke bijeenkomst bij ons op kantoor, zaten we plotseling in een online Teams-meeting. In het begin was dat wennen, maar gelukkig hebben we ervaren dat bij beide partijen de urgentie aanwezig was om dit project tot een succes te maken. En dat is goed gelukt. Het mooie is dat het team dat de omgeving heeft gebouwd nu ook het beheer uitvoert. Het voordeel daarvan is dat de opgebouwde kennis niet verloren gaat en dat we elkaar al goed weten te vinden."

EDWIN JONGMANS
PROJECTLEIDER

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Schiphol

"Ordina bouwt app met low-code platform Mendix"

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Luchthaven Schiphol wil door de inzet van digitalisering en data uitgroeien tot de voorkeursluchthaven van Europa. In die plannen past de ontwikkeling van de app Schiphol Today die in maart 2020 live is gegaan en floormanagers in staat stelt om hun werk makkelijker en efficiënter uit te voeren.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Nieuwe app Schiphol Today verbetert werkprocessen floormanagers

Voor de ontwikkeling van de app op basis van het low-code platform Mendix werd Ordina ingeschakeld. Met een High performance team (HPT), bestaande uit zowel Schiphol- als Ordina-professionals, is in drie maanden tijd de eerste versie van de app ontwikkeld. Met bijna vijftig Mendix-consultants beschikt Ordina over veel kennis en expertise van Mendix, mede door de vele succesvolle Mendix-oplossingen die de afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Het grote voordeel van Mendix is dat Ordina, samen met de business-owners bij de klant, snel prototypes kan bouwen, testen en in productie kan nemen. En dat in een fractie van de tijd die traditionele ontwikkelmethodes nodig hebben. Volgens Ordina Mendix-consultant Lennart Spaans is juist de nauwe samenwerking tussen de Ordina-collega's en product owner Maud Schijen en UX designer Daan Brittan van de afdeling Digital van Schiphol, als hybride HPT, de sleutel tot het succes van de samenwerking.

App met realtime informatie

Volgens Maud Schijen is de app voor de floormanagers een aanzienlijke verbetering in de manier waarop ze hun werk kunnen doen. Bovendien brengt de app kostenbesparingen met zich mee. "Met de nieuwe app beschikken de floormanagers nu in één oogopslag over alle informatie die ze nodig hebben. Zo zijn ze beter voorbereid, gaat het werk efficiënter en hebben ze meer tijd voor hun kerntaak: het begeleiden van reizigers. Een floormanager ziet nu, voordat hij naar zijn werk gaat, thuis in de app in welk gebied hij staat, met welke collega's en wat de eventuele bijzonderheden zijn. In de app worden bepaalde taken direct ondersteund, zoals het melden van eventuele storingen. Dat kan nu digitaal, zodat iedereen direct weet wat er speelt. Door de realtime informatie kunnen floormanagers, maar ook ondersteunende servicediensten

Vervolg pagina 20

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



sneller reageren op veranderende omstandigheden."

Input gebruikers

Om de app succesvol live te brengen en te integreren in de dagelijkse werkwijze van de collega's moest er wel het een en ander gebeuren. Maud Schijen: "We hebben gekozen voor een native app voor de beste gebruikerservaring. Om te toetsen of de functionaliteiten voor de gebruikers ook zo zouden werken als bedacht, is eerst een proof of concept (POC) in Mendix gebouwd. Daarna heeft de designer de hele app van een design voorzien, waarna we een fase van continue refinements zijn gestart. De hele backlog is opgeknipt in sprints en we zijn als team in een goede cadans gekomen met het bouwen van nieuwe functionaliteiten en het aanscherpen ervan. Als multidisciplinair team kunnen we echt sparren; we bekijken en benaderen vanuit onze verschillende achtergronden een vraagstuk. Een bijkomend voordeel is dat Lennart en collega Mendix-developer Kolien Pleijsant gemakkelijk toegang hebben tot specialistische kennis binnen Ordina. Niet alleen op het gebied van Mendix maar juist ook andere programmeertalen of vraagstukken. Tijdens de ontwikkeling hebben we ook veel tijd besteed aan het testen met de gebruiker en het meenemen van hun bevindingen in de app. Dat laatste is uitermate belangrijk en heeft bijgedragen aan het succes van de implementatie en het gebruik. Je moet daarvoor dicht op de gebruiker zitten en continu de interactie opzoeken. Daarnaast hebben we ook de overige stakeholders in het proces meegenomen. Alles valt of staat met interne en externe afstemming met de stakeholders en hoe goed je hun wensen kunt vertalen door te opereren als hecht team."

Gebruiksgemak vanuit een robuust platform

Door in het proces alle stakeholders mee te nemen, is de nieuwe app door de gebruikers en business goed ontvangen. "Ja, de reacties op de app zijn heel positief", aldus Maud Schijen. "Onlangs hebben we een nieuwe release gedaan en bijna de hele doelgroep heeft de app gedownload, dus de app appelleert duidelijk aan een behoefte. We hebben een hele enthousiaste groep gebruikers die zeer te spreken is over de professionaliteit en het gebruiksgemak van de app. Een mooi compliment voor de look en feel van de app. We zijn met de move naar Mendix overgestapt op een platform dat op allerlei fronten verbeteringen kan faciliteren en bovendien robuust genoeg is voor de door ons gewenste toekomstige groei. Zo hebben we nu een aantal bouwblokken gecreëerd die ook voor andere doelgroepen of medewerkers bruikbaar zijn."

Toekomst

Met de oplevering van deze versie van de app voor floormanagers is het werk namelijk nog niet gedaan voor Maud en haar team. Zo is het de bedoeling dat op termijn alle operationele medewerkers de app gaan gebruiken. "Inmiddels zijn we bezig met een POC voor een nieuwe doelgroep; de zogeheten authorities, oftewel de medewerkers die zich bezighouden met de toezicht en handhaving op Schiphol. Net als voor de floormanagers is het de bedoeling dat de app hen gaat voorzien van de meest actuele informatie en gaat ondersteunen in het makkelijker en efficiënter uitvoeren van hun werk."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

KBC

"Ordina maakt transformatie mogelijk van mobiele app naar digitaal platform"

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bij KBC zetten ze volop in op digitale transformatie. Zowel voor klanten als voor de eigen medewerkers. Zo werd vorig jaar met hulp van Ordina de persoonlijke assistent Francis uitgebouwd van een mobiele app naar een volwaardig digitaal platform.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Digitale assistent Francis neemt medewerkers KBC werk uit handen

Volgens Tom Verbruggen, general manager en verantwoordelijk voor de digitale werkplek bij KBC, speelt Francis een belangrijke rol in de digitale werkplek. "Francis is met behulp van Ordina uitgegroeid van een app op de smartphone naar een volwaardig digitaal platform, zodat je Francis zowel op je mobiel als je werk-pc kunt gebruiken. Medewerkers kunnen met Francis onder meer hun werkuren registreren, een parkeerplaats reserveren en vrije dagen inplannen. Ook is het mogelijk om aan collega's te laten weten dat je iets later bent voor een meeting of om door te geven dat je ziek bent. In de app vind je ook de belangrijkste interne nieuwsberichten terug. En je kunt Francis gebruiken om facilitaire issues door te geven. Sinds twee jaar hangen er in onze gebouwen allerlei QR-codes. Stel dat een toilet niet werkt, dan hoef je geen mailtje meer te sturen, maar kun je met de app een QR-code scannen en aangeven dat er een probleem is. Francis is de digitale butler die je werk efficiënter maakt."

Digitale transformatie

KBC onderscheidt zich op de Belgische bankenmarkt door een uitgebreid en efficiënt digitaal aanbod. En met succes want KBC is in 2020 tot de beste bank van België uitgeroepen. Volgens Verbruggen richt KBC zich volledig op digitale transformatie, waarbij de focus met name op mobiele toepassingen ligt. "Met de digitalisering kunnen we het verschil maken. We stellen de klant centraal, waarbij data de nieuwe elektriciteit is. Met behulp van business intelligence-initiatieven proberen we de klant van dienst te zijn met verschillende producten en diensten. Zo kunnen onze klanten met KBC Mobile niet alleen online bankieren, maar kunnen ze ook van uiteenlopende diensten gebruikmaken, zoals mobiel parkeren of het reserveren van een deelfiets. Als je

Vervolg pagina 24

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



TOM VERBRUGGEN
GENERAL MANAGER

de klant centraal stelt, dan moet je ook de eigen medewerkers met dezelfde digitale middelen kennis laten maken. Francis speelt daarin een cruciale rol en fungeert als een soort proeftuin waar we ideeën kunnen uitproberen. Goede ideeën die in Francis werken, nemen we ook mee in de apps voor klanten, en vice versa."

High performance team

Om Francis daadwerkelijk van de grond te krijgen, heeft KBC contact gezocht met Ordina dat een multidisciplinair High performance team (HPT) heeft geleverd dat met de ontwikkeling van de app is begonnen. Naast Ordina-professionals bestaat het team ook uit medewerkers van KBC. Zo zijn de product owner, scrum master en de projectmanager allemaal van KBC. Volgens Seppe Wera, UX-designer bij Ordina, is de insteek vanaf het begin geweest om Francis voor de medewerker te maken. "En het feit dat we binnen KBC de mogelijkheid hebben gehad om als een soort start-up te kunnen werken, heeft een positief effect gehad. Omdat we geen product scope, deliverables of doorlooptijd hadden, waren we minder gebonden aan bepaalde regels, waardoor we in alle vrijheid hebben kunnen onderzoeken en testen wat wel of niet werkte, waardoor we dit resultaat konden bereiken. KBC is dan ook zeer te spreken over de kwaliteit van het werk dat we leveren. Er wordt efficiënt gewerkt, de code is van goede kwaliteit en we boeken continu vooruitgang. Als HPT leggen we de lat hoog en dat houdt ook in dat je elkaar kunt aanspreken op het resultaat. De kwaliteit moet de doorslag geven."

Positieve reacties

Inmiddels gebruikt het overgrote deel van de KBC-medewerkers de app dan wel de pc-versie van Francis. Tom Verbruggen: "De reacties van de eindgebruikers zijn positief. We krijgen vaak te horen dat onze medewerkers met de app heel snel hun zaken kunnen regelen. Stel dat je 's morgens alsnog naar kantoor moet, dan kun je met de app eenvoudig alsnog een parkeerplek regelen. En andersom ook. Francis is zo slim dat hij op basis van het feit dat je hebt aangeven dat je thuiswerkt hij ook snapt dat je geen parkeerplek nodig hebt, waardoor die vrijkomt voor andere medewerkers. De app is niet verplicht, onze mensen installeren de app omdat de app hen voordelen biedt. Met de app kunnen ze allerlei overhead zaken soepel oplossen. Met Francis hebben de medewerkers de beschikking over een slimme portal die filtert wat voor hen belangrijk is. Twee minuten in Francis en vervolgens kun je je focussen op het werk voor de klant."

Werkpatronen

Volgens Seppe Wera is het werk aan Francis nog niet af. "Nee, dat is een proces dat continu doorgaat. We zijn nu aan het kijken hoe we Francis nog slimmer kunnen maken met behulp van databronnen die we gebruiken, in combinatie met artificial intelligence, machine learning en data analytics. Het doel daarvan is dat in de komende jaren het gebruik van Francis moet afnemen. Dat klinkt misschien onlogisch, maar we willen de achterkant van Francis zo sterk maken dat op basis van de werkpatronen van een KBC-medewerker Francis allerlei zaken automatisch regelt. Nu moet de medewerker nog zelf zaken in gang zetten. Het moet zo worden dat Francis op voorhand zaken gaat regelen. Stel dat een medewerker aangeeft dat hij een dag thuiswerkt omdat die dag de loodgieter komt, dan weet Francis al dat hij eventuele meetings moet omzetten naar online Teams-meetings. Francis moet dus proactief worden."



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Nationale Politie

"High performance team Ordina ontwikkelt en verbetert applicatie in strafrechtketen"

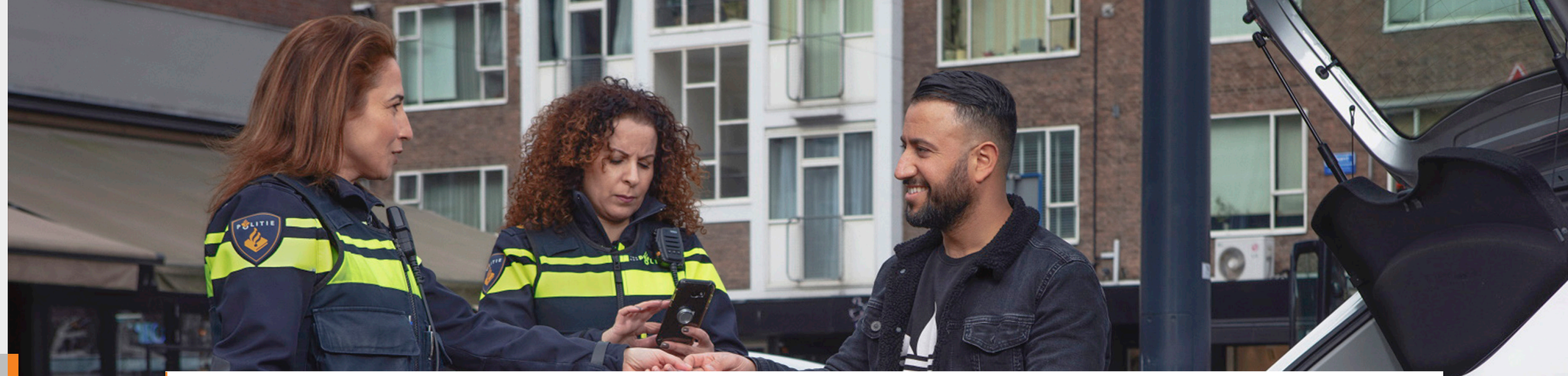


In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bij de Nationale Politie speelt digitalisering een steeds grotere rol, waarbij nieuwe technologieën worden ingezet om het politiewerk te ondersteunen. Een van die applicaties die de politie daarvoor gebruikt, vervult een essentiële rol in de strafrechtketen. Ordina helpt de politie om deze applicatie te vernieuwen en te verbeteren.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



De Nationale Politie zet vol in op digitale transformatie

Naomi Woestenenk, directeur van het programma Eigen Beheerde Omgevingen en Innovatieplatforms bij de Nationale Politie, is met haar team verantwoordelijk voor het borgen van alle zogeheten eigen beheerde omgevingen (EBO's). Deze EBO's stammen nog uit de tijd dat de politie was opgedeeld in 25 regiokorpsen en een Korps Landelijke Politie Diensten, waarbij ieder korps zijn eigen IT-voorziening had. "Na de vorming van de Nationale Politie zijn een deel van die EBO's in beheer gebleven bij de operationele eenheden. Binnen het EBO-programma zijn we met een rationalisatieslag bezig en bekijken we welke EBO's overbodig zijn en welke we nog kunnen gebruiken. Voor innovaties die de operatie ontwikkelt, hebben we een eigen private cloudomgeving gebouwd. Met dit platform hebben we de vrijheid om te innoveren en kunnen we een stevige bijdrage leveren aan de digitale transformatie waar de politie momenteel middenin zit. Het platform waar zo'n dertig DevOps-team op werken, geeft de operatie vleugels om op vlieghoogte te komen met de gedigitaliseerde criminaliteit."

High performance team van Ordina

Een van de EBO's die meegaan naar dat cloudplatform is een applicatie die een essentiële rol vervult in de communicatie tussen politie en ketenpartners rondom aanvragen van Bijzondere Opsporings-Bevoegdheden. Omdat de applicatie is verouderd, is besloten om deze te vernieuwen, zodat deze door alle eenheden van de Nationale Politie gebruikt kan worden. Ordina is gevraagd om deze klus te klaren en heeft een multidisciplinair High performance team ingezet dat de applicatie in Python aan het ontwikkelen is.

Verbinding zoeken

De vernieuwing van de applicatie is een complex traject. Vanwege de grote onderlinge afhankelijkheid gebeurt dit in nauwe afstemming en samenwerking met de betreffende ketenpartner. Naomi Woestenenk: "De kracht van het Ordina-team is dat ze de verbinding zoeken. Ze beseffen dat het niet alleen puur om de techniek gaat, maar ook om de relatie. Ze vinden het belangrijk dat de verschillende partijen goed worden meegenomen in het traject.

Vervolg pagina 28

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Ze komen ook proactief met ideeën om de samenwerking te verbeteren, waarbij ze heel goed laten zien waar de processen elkaar raken en wat de voordelen zijn voor de betrokken partijen. Dat is goud waard gebleken. De nieuwe applicatie moet een robuuste gebruiksvriendelijke portal worden met een dashboard, zodat je meteen kunt zien wat de status is van de aanvraag en wie deze bij de ketenpartner in behandeling heeft. De applicatie moet als het ware de digitale snelweg worden tussen alle bijzondere opsporingsdiensten en die ketenpartner. Vanuit een complexe multichannel-situatie gaan we naar een transparante en heldere singlechannel-situatie. Dat heeft alleen maar voordelen voor iedereen. En we bouwen dat ook nog eens op basis van de nieuwste technologie, volledig cloud native."

Grote onderlinge betrokkenheid

Volgens Naomi Woestenenk moesten haar teamleden en de Ordina-mensen in het begin wel even wennen aan elkaar. "Wij hebben een nogal luidruchtig team en zij zaten in het begin met gesloten deuren keihard te werken. Maar al snel in het traject kwam het besef dat iedereen elkaar nodig had. Vanaf dat moment werd er als één team opgetrokken, waarbij de onderlinge betrokkenheid groot was om elkaar verder te helpen. En natuurlijk dagen ze elkaar continu uit en willen ze laten zien wie de beste is. Het zijn tenslotte developers, maar dat is alleen maar mooi. Zo halen ze het beste in elkaar naar boven, waardoor het eindresultaat alleen maar beter wordt. Het Ordina-team is betrouwbaar en denkt actief mee, zeker als het even tegenzit. Ze anticiperen goed en doen dat met open blik, wat kan wel, wat kan niet. En als er even een moment is van afwachten, dan pakken ze graag andere zaken op en helpen ze andere teams op weg als die ergens vastlopen. Door deze manier van samenwerken zijn we in staat om met relatief weinig mensen toch grote stappen te zetten en snel resultaten te boeken. Ik loop inmiddels al heel wat jaren mee in de IT en één ding weet ik wel. Wil je technisch sprongen voorwaarts maken, dan is dat alleen mogelijk op basis van gelijkwaardigheid en goed partnership met je leveranciers."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ecopower

"Ordina verzorgt implementatie van SAP-platform"

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ecopower heeft met de toenemende belangstelling voor duurzame energie de wind in de zeilen. De Belgische burgercoöperatie is producent en leverancier van hernieuwbare energie en maakt een sterke groei door. Om die groei in goede banen te begeleiden en voorbereid te zijn op de toekomst heeft Ecopower onlangs de overstap gemaakt naar het gebruiksvriendelijke SAP S/4HANA-platform, waarbij Ordina de implementatie heeft verzorgd.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ecopower kiest voor SAP om duurzame energietransitie te versnellen

Ecopower is in 1991 opgericht. "Sindsdien heeft onze coöperatie een enorme ontwikkeling doorgemaakt", aldus Emmeline Depoorter, coördinator ICT en nauw betrokken bij de SAP-migratie. "Van een klein burgerinitiatief dat kapitaal verzamelde om watermolens te restaureren, zijn we uitgegroeid tot een coöperatieve energieproducent, met 60.000 coöperanten die eigenaar zijn van Ecopower. We produceren groene stroom uit zon, wind en waterkracht en voorzien daarbij meer dan 50.000 klanten. Daarnaast zetten we in op duurzaam verwarmen met onze pellet- en brikettenfabriek en met de aanleg van warmtenetten. En we willen verder groeien natuurlijk, zonder onze eigenheid te verliezen. Ecopower blijft een transparant bedrijf op mensenmaat. Energie voor en door burgers, dat is het idee."

Nieuw IT-platform

Met de groei van het portfolio en de uitbreiding van de activiteiten voldeden de bestaande IT-systemen niet meer. Ecopower ging dan ook op zoek naar een nieuw IT-platform. Emmeline Depoorter: "Een bedrijf in volle groei moet zorgen dat alle bedrijfsprocessen goed verlopen en dat de bedrijfsdata op de juiste tijd beschikbaar is. Daarnaast is de energiemarkt een complexe markt. Digitalisering, automatisering en integratie zijn noodzakelijk om alles in goede banen te leiden. We voelden al een tijdje de noodzaak voor een krachtige en toekomstgerichte IT-oplossing. Een platform waarin we onder meer onze elektriciteitsproductie, ons aandeelhoudersregister, facturatie,

Vervolg pagina 32



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



logistiek, beheer van de pelletfabriek, boekhouding én databeheer konden integreren, met als doel om alle bedrijfsprocessen te optimaliseren en te stroomlijnen. Na een marktbevraging zijn we uitgekomen op een combinatie van SAP en Haulogy als software, waarbij Ordina de implementatie heeft begeleid. Het nieuwe SAP S/4HANA is gebruiksvriendelijk en gemakkelijk schaalbaar, kent veel analysemogelijkheden en is ook geschikt voor kleinere organisaties, zoals Ecopower."

Blauwdruk

Om de overstap naar SAP succesvol te laten verlopen, is er in samenwerking met interne stakeholders en Ordina een blauwdruk gemaakt van wat er exact nodig is in SAP. "Op basis van de blauwdruk hebben we gekeken welke onderdelen er al in SAP zitten die we konden gebruiken", vertelt Emmeline Depoorter. "SAP kent namelijk heel veel standaardonderdelen om processen te optimaliseren. We hebben vervolgens onze processen aangesloten op de standaardprocessen in SAP. Daar waar mogelijk hebben we ook gekeken of we onze processen konden verbeteren. En soms was het nodig om integraties te bouwen of aanpassingen op maat te doen. Daarnaast maken we gebruik van een aantal SAP Fiori-apps die onder meer door onze supportafdeling wordt ingezet voor het contact met klanten. De feitelijke implementatie is door Ordina gedaan in samenwerking met onze eigen IT-afdeling. We hebben dat in twee runs gedaan, waarbij achtereenvolgens de pelletfabriek en het elektriciteitsluik zijn overgegaan. In de eerste helft van 2021 volgt ook nog het projectmanagement van de productieprojecten. Daarnaast is SAP geïntegreerd met Haulogy, een SaaS-oplossing waarmee Ecopower energieprocessen beheert. Na uitvoerig testen zijn we uiteindelijk in januari live gegaan."

Samenwerking

Over de samenwerking met Ordina is Emmeline Depoorter zeer te spreken. "De samenwerking verliep heel goed. Als we ergens tegenaan liepen, deed Ordina er alles aan om het probleem zo snel mogelijk op te lossen. En dat binnen de afgesproken deadline. Het Ordina-team beschikte over de gevraagde expertise om de implementatie tot een succes te maken. En bij eventuele problemen konden ze terugvallen op kennis binnen Ordina zelf. Voor een organisatie als Ecopower is zo'n overstap naar SAP een bijzonder groot traject en het heeft ook veel gevraagd van alle medewerkers. Naast het extra werk voor de implementatie ging het gewone werk natuurlijk ook door. Met de overstap naar SAP zijn we klaar voor de toekomst om te blijven groeien bij Ecopower en zo nog meer ecologische en maatschappelijke impact te creëren."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

DE WERELD VAN NU EN MORGEN

Onze visie

Technologische ontwikkelingen drijven vernieuwing. Digitalisering helpt je als organisatie om relevant en wendbaar te zijn voor de wereld van nu en morgen. Hierdoor kun je versnellen, je processen beter op elkaar aansluiten en kun je optimaal samenwerken. En niet onbelangrijk; het opent nieuwe deuren en brengt je dienstverlening naar een hoger niveau, waardoor je klanten ook tevredener zijn.

Ordina is hiervoor de partij. Wij zijn de partner die je helpt om digitaal te transformeren en de verandering voor te blijven. Wij noemen dat Ahead of change. Dat doen we door technologie, businessuitdagingen en mensen met elkaar te verbinden. We helpen je om je snelheid te vergroten, slimme IT-toepassingen te ontwikkelen, nieuwe digitale diensten te lanceren en zorgen dat mensen ze omarmen. Op die manier creëren we een digitale voorsprong en blijf je als organisatie vooroplopen.

IT is volgens ons een enabler en game changer die digitale transformatie mogelijk maakt. We bieden innovatieve oplossingen die mens, maatschappij en bedrijven verder helpen. Dat doen we door samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

Wie zijn we?

Het bedenken van en adviseren over de juiste toepassing van IT, het ontwikkelen en optimaliseren van goede software en platforms, en het beheren en optimaliseren van IT-landschappen zijn de kern van ons bedrijf. We willen in de markt gezien worden als topdienstverlener. We werken slim samen met onze klanten om de beste resultaten voor hen te behalen. Dat doen we met onze eigen unieke manier van werken: The Ordina Way. Een aanpak waardoor onze klanten weten wat zij van Ordina kunnen verwachten, in elke fase van de samenwerking. We werken bij voorkeur in teams die we afhankelijk van de wensen van onze klanten en op basis van de aard en complexiteit van de opdracht samenstellen. Deze High performance teams (HPT) bestaan dan ook uit IT-professionals met verschillende expertises. Ze delen een uniforme manier van werken en gebruiken systemen en tools die Ordina-breed worden ingezet. Dit haalt niet alleen het beste naar boven bij onze mensen, maar geeft ook betere uitkomsten voor onze klanten. Dat wordt bijzonder gewaardeerd en zo snijdt het mes aan twee kanten. Een optimale win-win!!

We zijn actief in Nederland, België en Luxemburg. Hierdoor zitten we dichtbij onze klanten en snappen we heel goed wat er speelt. We begrijpen de impact die technologie kan hebben en weten hoe we die moeten inzetten om processen te verbeteren en nieuwe businessmodellen te maken. En nog belangrijker: wat er nodig is om de combinatie van business en IT succesvol te maken. Daardoor kunnen we onze klanten goed adviseren over de beste routekaart voor de toekomst.

Onze kernactiviteiten bestaan uit consulting-, technologie- en outsourcingdiensten die we vanuit onze vijf businessproposities aan onze klanten bieden.

We werken vanuit twee merken: Ordina en SourcePower.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De ontwikkelingen om ons heen

IT maakt de wereld slimmer, duurzamer en efficiënter. Wij dragen daaraan bij door werk, vervoer en productie makkelijker en eenvoudiger te laten verlopen. Door het verminderen van ruimtelijke en infrastructurele knelpunten, het verduurzamen van de voedselketen, het bieden van een efficiëntere operatie, een digitale overheid en een leefomgeving die voor iedereen schoner is.

Economie

De wereld is afgelopen jaar sterk veranderd door covid-19. Met een enorme impact op gezondheid, maatschappij en economie. Ook de komende jaren zal de economie daar nog gevolgen van ondervinden. Bepaalde sectoren zijn in moeilijkheden geraakt en de werkloosheid stijgt. De IT-sector heeft zich goed staande gehouden in de gevolgen van deze crisis, maar de volledige effecten worden pas echt zichtbaar over een langere periode.

Maatschappij

Onze maatschappij verandert sneller dan ooit tevoren. Digitalisering biedt kansen om de vitaliteit van onze economie en samenleving te versterken. Het helpt om verbindingen en vooruitgang te stimuleren in de interactie tussen mensen, organisaties en overheden.

Een keerzijde hiervan is dat digitalisering ook zorgt voor een toename van cyberincidenten. Het belang van cybersecurity voor organisaties wordt dan ook steeds belangrijker. Ook strengere wet- en regelgeving op het gebied van privacy en gegevensbescherming dwingen organisaties om hun cybersecurity te verbeteren.

Wij adviseren onze klanten hoe ze op het gebied van cybersecurity & compliance hun digitale weerbaarheid kunnen vergroten en optimaal in control zijn.

Ordina vindt het belangrijk dat iedereen gebruik kan maken van digitale mogelijkheden. Voor kwetsbare groepen in de samenleving is het moeilijk om digitaal mee te doen. Zij hebben vaak geen beschikking over een laptop of tablet of missen digitale vaardigheden. Hierdoor groeit de digitale en sociale ongelijkheid. Ordina zet zich ervoor in om digitale mogelijkheden juist ook voor deze groepen meer toegankelijk te maken.

Arbeidsmarkt

De vraag naar IT-professionals is groter dan het aanbod. Met een tekort aan goed opgeleide IT'ers als gevolg. Ook wij merken dat. Toch zien we dat IT-professionals graag bij ons werken. En dat is niet voor niets. Bij ons krijg je de kans om je potentieel ten volle te benutten en je ambities te realiseren. We leggen de lat hoog, maar daar word je alleen maar beter van. We dagen je uit om iedere dag het beste uit jezelf te halen. Bijvoorbeeld met uitdagende opdrachten bij klanten die ertoe doen. En door te werken in teams. Tel daar ook coaching on the job bij en onze ruime opleidingsmogelijkheden. Daarmee is Ordina onderscheidend in de arbeidsmarkt.

Technologie

Technologie heeft een grote impact op businessmodellen en de manier waarop je als organisatie werkt. Om in te spelen op deze uitdagingen zijn er ook veel kansen. Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe ze deze kansen het beste kunnen benutten.

Vanuit Ordina zien we digitale transformatie als een continu proces, met als doel om een flexibel, toekomstbestendig digitaal bedrijfsmodel neer te zetten. Waarbij we toegevoegde waarde willen creëren door slimme toepassingen te ontwikkelen.

Om tot deze digitaal toekomstbestendige organisatie te komen, is het noodzakelijk om niet alleen organisatiestructuren, processen en verdienmodellen aan te passen. Echt succes vraagt ook om verandering van medewerkers, bedrijfscultuur en gedrag. Daar heeft Ordina ruime ervaring mee en we kunnen onze klanten daarin adviseren en ondersteunen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Strategische context

Ons vakgebied
- Positie van IT in de organisatie
- Manier van werken: (Agile) multifunctionele teams
- Trends in IT

Stakeholderdialoog
- Medewerkers
- Klanten
- Partners & leveranciers
- Aandeelhouders
- Maatschappij

Sustainable Development Goals



Concurrentie
- Nichespelers
- Cloud standaard software
- Offshoring: schaalbaar en tegen lage kosten
- Zelf IT-competenties opbouwen

Strategische doelen



Tevreden en loyale klanten waarmee we samenwerken aan hun digitale transformatie.



Werven, ontwikkelen en behouden van medewerkers.



Uitbreiding met onze businessproposities naar specifieke niches.



Bovengemiddeld financieel rendement met beperkte CO_2-uitstoot en significante maatschappelijke betrokkenheid.

Onze strategische pijlers



Tevreden en loyale klanten



Betrokken en gedreven medewerkers



Duurzaam onderscheidend profiel



Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De wereld om ons heen en onze strategie

Ordina staat als lokale IT-dienstverlener midden in de maatschappij. Wij willen een betekenisvolle rol vervullen voor onze klanten, onze mensen, onze aandeelhouders, onze partners en leveranciers en de maatschappij. De ontwikkelingen in ons vakgebied, de uitkomsten van onze stakeholderdialoog, onze impact op drie Sustainable Development Goals en het krachtenveld van onze concurrentieomgeving zijn input voor onze strategie die we hebben vertaald naar vier strategische pijlers.

Ons vakgebied

Toekomstbestendig zijn. Dat is wat elke organisatie wil. Waar vroeger business en IT gescheiden werelden waren, is het nu een strategische asset die waarde toevoegt. Business en IT werken dan ook nauw samen. Ordina ziet digitalisering als de bepalende succesfactor om de veranderingen voor te zijn.

Wij onderscheiden ons door gebruik te maken van lokale multidisciplinaire High performance teams die snel klantwaarde en resultaat leveren. Door de ontwikkeling van digitale oplossingen of door het optimaliseren en implementeren van een hoge kwaliteit IT-toepassingen.

Veel organisaties zetten stappen op het pad van digitale transformatie en omarmen de digital first-strategie. Daarbij maken ze de overstap naar clouddiensten en breiden ze hun slimme platforms uit met low-code apps die snel te ontwikkelen zijn. En ze experimenteren en versnellen met nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals augmented en virtual reality, robotics, 5G, automation en artificial intelligence.

Op langere termijn ziet Ordina een beweging richting IT4IT, hyperautomation, cloudgebaseerde businessplatforms en datagedreven ecosystemen. Met deze ontwikkelingen verandert ook de manier van samenwerken tussen alle partijen. Daardoor ontstaan kansen voor Ordina om end-to-end oplossingen te bieden voor de digitale routekaart van onze klanten.

Stakeholderdialoog

Spreek de taal van je klanten en andere stakeholders. Zorg dat je begrijpt wat hen beweegt. En loop voorop bij nieuwe uitdagingen die in de omgeving spelen. Dat is wat Ordina doet. Door continu in gesprek te zijn met onze stakeholders. De inbreng van onze klanten, medewerkers, partners, leveranciers en aandeelhouders vinden we belangrijk en biedt ook inzichten en kansen om onszelf continu te verbeteren.

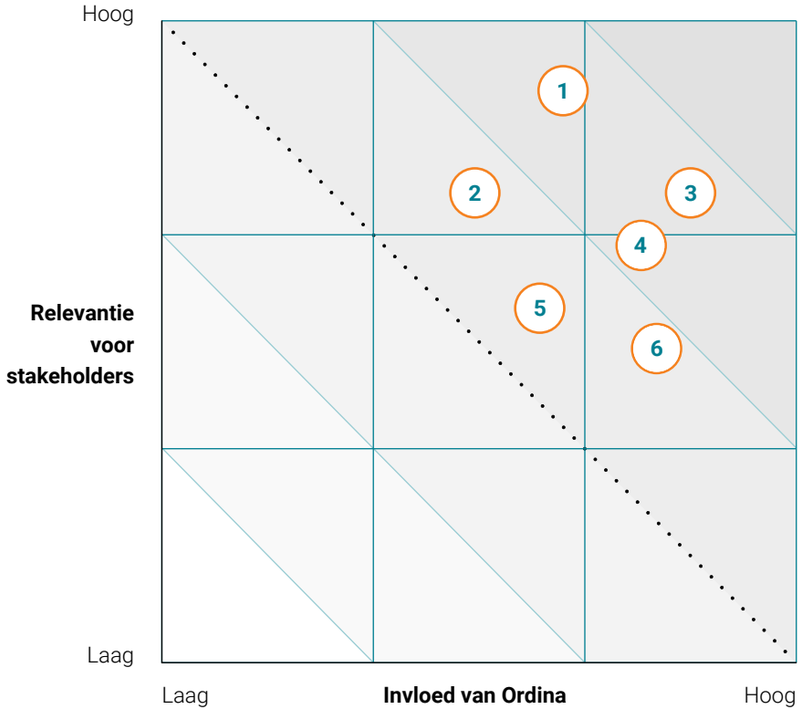
Het gesprek met onze stakeholders gaat over de toegevoegde waarde die zij van ons mogen verwachten op de korte, middellange en lange termijn. De uitkomsten van deze gesprekken geven ons inzicht in welke materiële onderwerpen van belang zijn. Dit is input voor de uitwerking van onze strategie en sturing daarop. We hebben deze onderwerpen samengebracht in onze materialiteitsmatrix en toetsen de onderwerpen op diverse manieren. Zo spreken we regelmatig met aandeelhouders en leveranciers. Daarnaast hebben we in ons klanttevredenheidsonderzoek en in ons medewerkerbetrokkenheidsonderzoek actief laten bevestigen dat onze bestaande materialiteitsmatrix (2019) nog de juiste onderwerpen voor Ordina weergeeft.

> "Ordina ziet digitalisering als de bepalende succesfactor **om de verandering voor te zijn**"



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Materialiteitsmatrix



1 Werven, behouden en ontwikkelen van talent

2 Innovatie en digitale transformatie

3 Excellente dienstverlening

4 Rendementsgroei

5 Diversiteit en inclusiviteit

6 Impact op millieu (direct en indirect)

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Sustainable Development Goals

Een positieve impact hebben in de volle breedte van de maatschappij. Dat is de ambitie van Ordina. Door op een duurzame manier te ondernemen, bouwen we aan langdurige relaties met onze klanten, kunnen onze mensen zich echt ontwikkelen en hebben we ook buiten de grenzen van Ordina een positieve impact. Dat creëert waarde op de korte en lange termijn. Hierbij denken we onder andere aan werkgelegenheid, maar ook aan het klimaat. Hiermee leveren we een bijdrage aan drie Sustainable Development Goals van de VN: Waardig werk en economische groei (SDG 8), Industrie, innovatie en infrastructuur (SDG 9) en Klimaatactie (SDG 13).

	SDG	Bijdrage Ordina
	SDG 8 'Waardig werk en economische groei': bevorderen van aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.	Ordina wil organisch groeien als lokale partij. We willen met eigen medewerkers groeien, deze inhoudelijk ontwikkelen en streven naar een hoge betrokkenheid bij Ordina.
	SDG 9 'Industrie, innovatie en infrastructuur': realisatie van een veerkrachtige infrastructuur, het bevorderen van inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleren van innovatie.	Vergroten van omzet uit businessproposities, met onze High performance teams en innovatieve Ordina solutions die klanten helpen de verandering voor te zijn.
	SDG 13 'Klimaatactie': actie ondernemen om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.	Kwaliteit van leven en de wereld om ons heen verbeteren door CO_2-uitstoot te beperken.

Concurrentieomgeving

IT is een groeimarkt en een sterk concurrerende markt. Ontwikkelingen gaan snel en daarmee verandert het IT-landschap. Als IT-dienstverlener nemen we steeds meer de rol van regisseur op ons. Samen met onze klanten stippelen we een digitale routekaart uit. We overzien het landschap en adviseren oplossingen die aansluiten bij de processen en doelen van onze klanten. Om hen te helpen versnellen.

Met groeiende adoptie van de cloud zien wij dat organisaties voor een flexibele en schaalbare IT-omgeving kiezen. Dat zit in het hart van wat Ordina kan en doet.

Door gebruik te maken van de toegevoegde waarde die cloudcomputing biedt, ontwikkelen, implementeren en beheren we applicaties bovenop het basis IT-landschap, zoals een ERP-systeem. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de app Schiphol Today die we met het low-code platform Mendix hebben gebouwd. Door de app kunnen floormanagers op de luchthaven Schiphol hun werk makkelijker en efficiënter uitvoeren.

IT is als volledig onderdeel van de business steeds belangrijker. Vanuit een kostenperspectief blijft offshoring voor veel organisaties aantrekkelijk. Aan de andere kant kiezen ook veel organisaties ervoor om offshoring te verminderen en meer IT-competenties in huis te halen. Wij zijn de lokale partner die in samenwerking met de klant de digitale roadmap naar de toekomst ontwikkelt. Wij adviseren wat onze klanten nodig hebben om toekomstige uitdagingen aan te kunnen. En kunnen dit ook samen realiseren.

We zien dat nichespelers ijzersterk zijn in een specifieke expertise, zoals SAP, Oracle of Java. Ordina onderscheidt zich van deze nichespelers door al deze kennis onder een dak te hebben. We bieden end-to-end services op basis van onze expertise, portfolio en klantteams. Stel dat een klant de overstap wil maken naar een ander ERP-systeem, dan hebben wij de kennis en kunde in huis op het gebied van onder meer Oracle, SAP en open source. Wij kijken daarbij welke software het beste bij een organisatie past en welke klantteams daarvoor nodig zijn. Door de verschillende bouwstenen te combineren en als een geïntegreerde oplossing aan te bieden, kunnen wij de beste en meest kostenefficiënte oplossing aan onze klanten bieden. Een groot voordeel is dat onze klanten niet met verschillende partijen om tafel hoeven te zitten, Ordina is het aanspreekpunt, heeft de kennis in huis en kan de regie voeren.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

STRATEGIE EN WAARDECREATIE

Strategie

Vanuit onze visie Ahead of change werken we aan onze strategie Ordina 2022. In de komende jaren wil Ordina haar positie als betrouwbare IT-partner van het lokale grootbedrijf en de overheden voor klantspecifieke dienstverlening behouden en verstevigen. Dit betekent dat we onze dienstverlening op basis van vijf businessproposities uitbreiden met onderscheidende niche-oplossingen bij bestaande en nieuwe klanten. Deze oplossingen geven ons een herkenbaar gezicht in de markt.

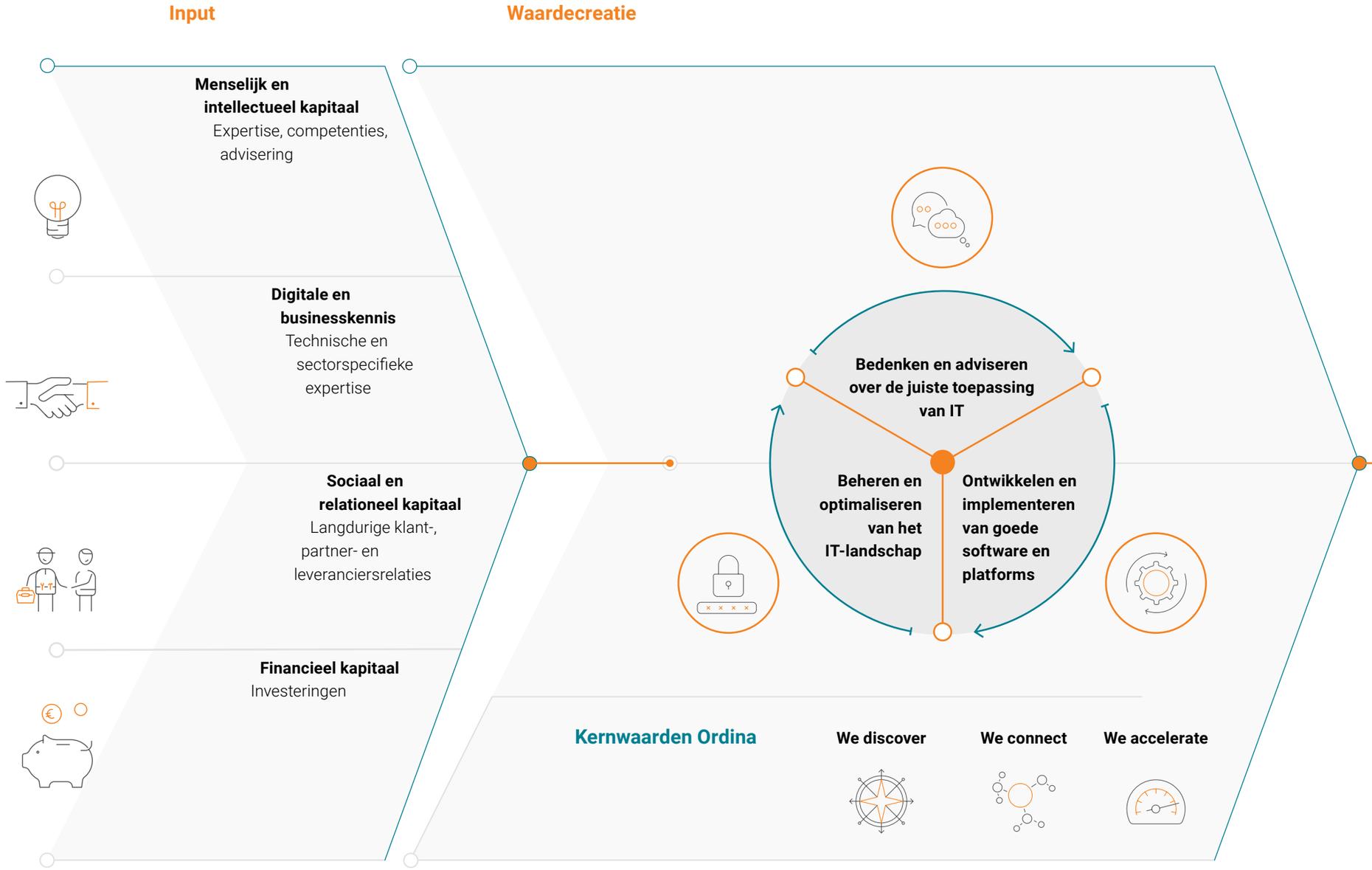
Ons waardecreatiemodel

Ons proces van waardecreatie is erop gericht om met onze bedrijfsactiviteiten een positieve impact te hebben op onze omgeving en onze stakeholders. Daarom zijn we voortdurend met hen in gesprek over de toegevoegde waarde die zij van ons mogen verwachten op de korte, middellange en lange termijn. Om dit proces van waardecreatie in kaart te brengen, is ons waardecreatiemodel opgesteld.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Het waardecreatiemodel



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Het waardecreatiemodel



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bedenken, ontwikkelen en beheren van IT-toepassingen

Als IT-dienstverlener in de Benelux helpen we onze klanten om problemen op te lossen. Daarvoor gebruiken we technologie als antwoord op organisatie-uitdagingen. Samen met onze klanten zorgen we voor uiteenlopende slimme en innovatieve toepassingen. We bedenken en adviseren deze, we ontwikkelen en implementeren ze en we zorgen voor beheer en uitbreiding hiervan. Variërend van een handige app tot een compleet e-commerce platform dat naast een gebruiksvriendelijke website ook koppelingen heeft met verschillende businessprocessen, zodat de factuurverwerking en logistieke afhandeling goed geregeld zijn. We beheren ook verschillende operationele systemen, waarbij we zorgen dat deze robuust en betrouwbaar zijn, zodat de continuïteit gegarandeerd is.

Onze partners

Wij zijn een onafhankelijke IT-dienstverlener. Zo kunnen wij in samenwerking met klanten en partners slimme IT-oplossingen bedenken, implementeren en beheren. Daarnaast hebben onze klanten al een specifieke IT-omgeving waarop ze willen versnellen. Samen met een aantal partners hebben wij overeenkomsten die ons ondersteunen in de dienstverlening naar onze klanten.

Om onze klanten te helpen digitaal te versnellen hebben wij partnerships gesloten met onder meer Salesforce, SAP, Microsoft, Mendix, Oracle, Pegasystems, MarkLogic, Dataiku en Inform. Zo hebben we voor energieleverancier AgroEnergy de overstap mogelijk gemaakt naar Azure, het cloudplatform van Microsoft. En met behulp van Daitaiku, leverancier van Artificial Intelligence- en Machine Learning-platforms, bieden we onze klanten de mogelijkheid om de transformatie te maken naar intelligente datagedreven organisaties.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden drijven ons. Ze vatten samen waar we voor staan en hoe we dingen doen bij Ordina. Dit Ordina DNA zit in iedere Ordina-professional en zorgt ervoor dat we onze klanten door en door kennen en dat we onze expertise, vakmanschap en talent voor hen inzetten.



We discover

Van vakmanschap naar vooroplopen in je vak. We zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe dingen.

Dat helpt ons om kansen en bedreigingen in kaart te brengen en te bedenken wat dat betekent. Elke dag ontdekken hoe ons talent optimaal benut kan worden. Hoe we ons vakmanschap verder ontwikkelen.

Om voorop te lopen in ons vak en om klanten proactief te helpen om 'Ahead of change' te zijn.



We connect

Van samenwerken naar verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat. We zijn open-minded, inclusief en ondernemend.

Dat helpt ons om verbindingen te leggen en relaties op te bouwen. Vanuit samenwerking in High performance teams neemt Ordina verantwoordelijkheid voor het resultaat.

Proactief binnen met buiten verbinden en andersom. Om een optimaal resultaat te bereiken. Win-winsituaties met het beste resultaat voor elke stakeholder.



We accelerate

Van klantkennis naar digitale voorsprong bieden. We zijn klantgericht en streven naar kwaliteit.

Dat helpt ons om vooruit te kijken en klanten te helpen versnellen. Om vanuit onze businessproposities proactief de beste oplossingen te ontwikkelen voor klanten.

Ambitieuze oplossingen die het verschil maken. Die klanten positief verrassen en helpen een digitale voorsprong te nemen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Onze collega's over werken
in een High performance team

Herman Meeuwsen, agile coach: "Als je langere tijd in een team kunt werken, dan bouw je samen ook echt iets op. Als je individuen en het team ziet groeien, dan geeft me dat enorm veel voldoening. Ook als het een keer niet goed gaat, maar je als team er wel van leert. En als je dan merkt dat het team steeds meer gaat bijdragen aan het succes van de klant, dan maakt me dat trots."

Laura Schreurder, scrum master/agile coach van twee HPT's: "Ik haal er veel voldoening uit om bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van teams en individuele teamleden. Zodat we nog beter in staat zijn om een prestatie neer te zetten waar de klant heel tevreden mee is. Dan ben ik echt blij dat ik er onderdeel van uitmaak."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

STRATEGISCHE PIJLERS, DOELEN & RESULTATEN

1 Betrokken en gedreven medewerkers

Alleen met de beste mensen kunnen we onze klanten helpen de veranderingen in hun sector voor te zijn. Dat vraagt om een gedegen businessaanpak en om gedreven Ordina-medewerkers die de uitdagingen in onze sectoren goed kennen.

Het is belangrijk dat onze mensen continu vooroplopen in hun vak en in teams meerwaarde bieden voor onze klanten. Daarom hebben we loopbaanpaden voor talent die leiden tot inhoudelijke IT-professionals die in de markt erkend worden voor hun expertise. We leggen de lat hoog, voor onszelf en elkaar. Met aantrekkelijke klantopdrachten die het verschil maken. We investeren voortdurend in een 'great place to work' vanuit fun, kennisdeling en samenwerken in teams. Daarmee zijn we duurzaam onderscheidend bij onze klanten, maar ook op de arbeidsmarkt. Op deze manier bieden we niet alleen een breder carrièreperspectief, maar vergroten we ook de betrokkenheid van onze medewerkers. Door het werken in teams kunnen ze van elkaar leren.

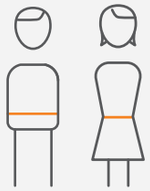
We hebben een aantal doelstellingen geformuleerd. Ten eerste willen we groeien in het aantal medewerkers. Het is dus van belang dat Ordina een aantrekkelijke werkgever is waar mensen fit zijn, zich betrokken voelen bij de organisatie en waar ze tevreden zijn over ons als werkgever. Ten tweede is de ontwikkeling van onze medewerkers essentieel voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Mensen maken namelijk het verschil bij onze klanten. Tot slot is diversiteit en inclusiviteit voor ons belangrijk om onze teams optimaal te laten functioneren.

Covid-19 heeft in 2020 in allerlei opzichten veel invloed gehad. Zo ook op de manier van werken doordat we massaal thuis aan de slag gingen. Bij Ordina is die omslag snel en soepel verlopen. Thuiswerken was al deels mogelijk. Dit is in maart direct opgepakt en onze medewerkers konden gemakkelijk overstappen op online vergaderen, chatten, bellen en digitaal samenwerken. Ondanks de flexibiliteit, inzet en creativiteit die tot goede resultaten heeft geleid, hebben we ook een keerzijde ervaren. Vooral onze medewerkers die alleen wonen, ervaarden eenzaamheid. Dit betrof specifiek onze jongere medewerkers. Onze leidinggevenden hebben een cruciale rol gespeeld om het contact met hun teamgenoten te onderhouden, door te bellen, wandelafspraken te maken of een presentje thuis aan de deur te brengen. Daarnaast heeft Ordina met een vergroot opleidingsaanbod en psychologische ondersteuning door het Prevent-loket, onze medewerkers actief begeleid om uitval te voorkomen. Ook medewerkers met jonge kinderen hadden extra uitdagingen om een goede werk-privébalans te vinden. Tijdelijke flexibele arbeidstijden boden hier uitkomst.



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

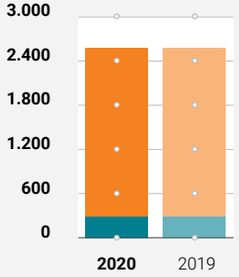
Onze medewerkers



Aantal medewerkers gem # FTE
2.572

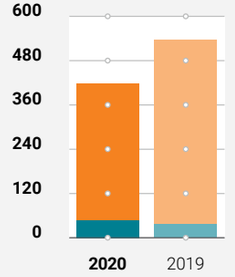
Aantal medewerkers ultimo
2.586

Gem # FTE



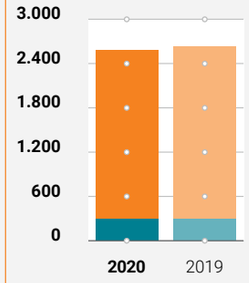
	2020	2019
Direct	2.286	2.286
Indirect	286	287

FTE instroom



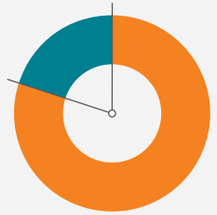
	2020	2019
Direct	369	500
Indirect	47	37

FTE ultimo



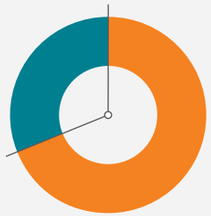
	2020	2019
Direct	2.298	2.340
Indirect	288	289

Verhouding man/vrouw / in %



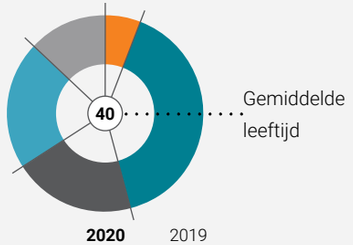
	2020	2019
Man	80	80
Vrouw	20	20

Verhouding m/v management / in %



	2020	2019
Man	69	70
Vrouw	31	30

Leeftijdsopbouw / in %

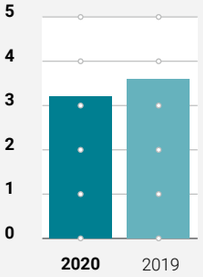


	2020	2019
< 25	6	9
26 > 35	40	37
36 > 45	20	20
46 > 55	21	23
56 >	13	11

Medewerkers met een vast contract
100%

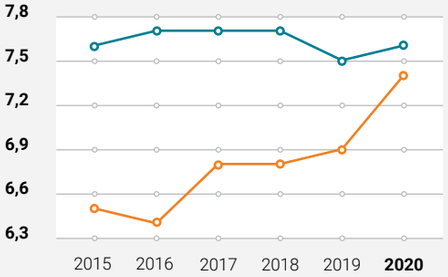
Medewerkers met een fulltime contract
77%

Ziekteverzuim / in %



2020	2019
3,2	3,6

Medewerkerbetrokkenheidsscore



Inclusiviteitsscore

7,5

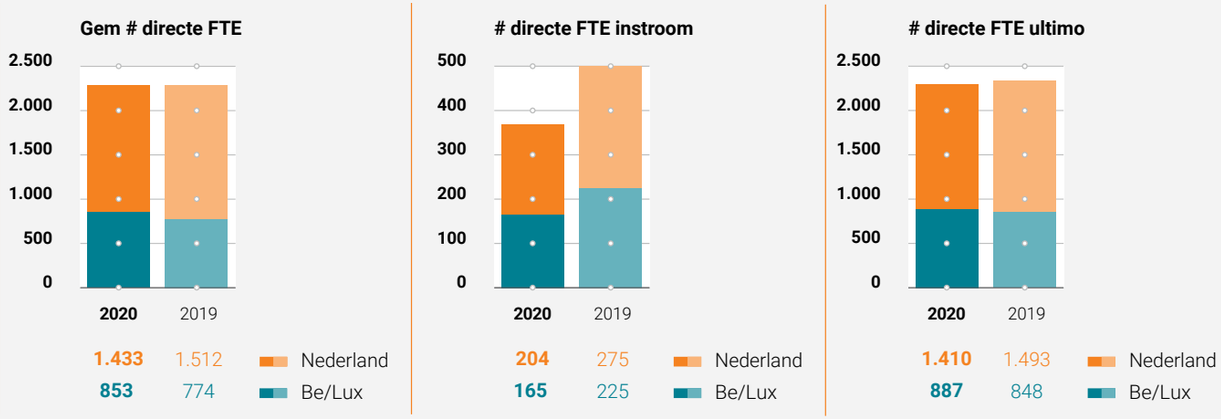
Een afwijkende mening mag gegeven worden binnen Ordina (schaal 1:10)
Bron: medewerkers-betrokkenheidsonderzoek

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Onze directe medewerkers

Productiviteit 2020
70,1%

Productiviteit 2019
69,3%



Aantrekkelijke werkgever

Ordina is in 2020 in omvang nagenoeg gelijk gebleven met 2.572 FTE, gemiddeld over het jaar. Het aantal nieuwe medewerkers dat bij Ordina in dienst is gekomen bedroeg 416 FTE in 2020 in Nederland, België en Luxemburg.

Ordina vindt het belangrijk om kansen te bieden aan jonge IT'ers, maar ook de expertise van medior en senior IT'ers is van groot belang voor het evenwicht in onze teams. Ordina heeft in 2020 in Nederland, België en Luxemburg 416 nieuwe medewerkers aangetrokken, waarvan 81 young professionals en 335 medior en senior IT'ers. De aantallen liggen onder het niveau van 2019 en dit is het gevolg van de uitbraak van covid-19 in maart. Naar aanleiding hiervan hebben we de werving van nieuwe medewerkers tijdelijk getemporiseerd. Na de zomer is de werving weer intensief verder gegaan, maar konden we de achterstand op onze ambitie niet meer inlopen.

Eind 2020 telde Ordina 2.386 directe medewerkers, 2.298 FTE (2019: 2.428 medewerkers, 2.340 FTE). Het gemiddeld aantal directe medewerkers bedroeg 2.286 FTE (2019: 2.286 fte). Onderliggend is de organisatie in Nederland gekrompen met 79 FTE en is België en Luxemburg gegroeid met 79 FTE.

Eind 2020 waren er 288 FTE indirecte medewerkers (2019: 289 FTE indirecte medewerkers). Deze aantallen zijn op groepsniveau vergelijkbaar met eind 2019.

In 2020 hebben wij vier keer gestructureerd feedback aan onze medewerkers gevraagd. In januari hebben we om feedback gevraagd op het gebied van vitaliteit en in september vroegen wij onze collega's om hun mening over ons duurzaamheidsbeleid en ontwikkeling. Deze feedback wordt gebruikt om de employee journey binnen Ordina te verbeteren.

Bij de metingen in april en oktober ging het om de vragenlijst over tevredenheid. Gemiddeld geven onze medewerkers een rapportcijfer van 7,5. Dit is wederom een stijging ten opzichte van vorig jaar. Onze corona-aanpak kreeg een 7,9, met name door de tijdige en goede communicatie. Vooral spraken medewerkers in oktober 2020 uit dat ze graag willen blijven werken voor Ordina, waarbij loopbaanontwikkeling als belangrijke positieve drijfveer werd genoemd.

In 2020 is er door het coronavirus veel veranderd in de manier waarop we werken. Noodgedwongen hebben we driekwart deel van 2020 thuisgewerkt. Door de beperkingen als gevolg van covid-19 hebben we geleerd dat thuiswerken nieuwe uitdagingen met zich meebrengt, zowel positief als negatief. Omdat we het belangrijk vinden om zorgvuldig om te gaan met de gezondheid van onze Ordina-medewerkers zorgen we voor een veilige en verantwoorde inrichting van de werkplek op kantoor én thuis. Hiervan hebben circa 800 medewerkers gebruikgemaakt.

Gezonde en fitte medewerkers zijn voor Ordina belangrijk. In 2020 bedroeg het ziekteverzuim 3,2% (2019: 3,6%) en is hiermee gedaald. Om onze mensen vitaal te houden bieden we een breed scala aan vitaliteitsprogramma's aan. Onze medewerkers kunnen online diverse programma's volgen, waarbij we themagewijs aandacht vragen voor een vitaal leven, zoals slaap- en eetgedrag en mentale veerkracht. Ook hebben de collega's

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

via het Prevent-loket snel toegang tot verschillende zorgaanbieders, van fysiotherapeut tot psycholoog. Omdat door covid-19 veel medewerkers thuiswerken en veel achter hun laptops en schermen zitten, is er een speciaal online Fit@home-programma ontwikkeld, waarbij de Ordina-fysiotherapeuten twee per week een kwartier lang bewegingsoefeningen en tips geven om gezond te blijven. Juist vanwege de covid-19-omstandigheden heeft Ordina extra zorg gedragen voor de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers.

Mensen maken het verschil

Onze mensen maken dagelijks het verschil. Om Ahead of change te zijn, is de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers belangrijk. Opleiding en ontwikkeling spelen daarom een grote rol. Dat gebeurt via training on the job en coaching vanuit managers. Daarnaast biedt Ordina uiteenlopende opleidingsprogramma's in Nederland, België en Luxemburg vanuit de Ordina Academy, uiteraard afgestemd op 'Ordina 2022'. Zo is er een Ahead of Change-Learning kit ontwikkeld. Ook hebben Ordina-medewerkers in de Benelux in 2020 deelgenomen aan drie soorten developmentprogramma's. Dit zijn specifieke vakinhoudelijke opleidingen, een programma dat gericht is op onze businessproposities en een programma voor persoonlijke ontwikkeling.

In totaal is er ruim 100.000 uur aan opleiding besteed in 2020 door onze medewerkers. Naast het totaal aantal uur berekenen we ook de participatiegraad. Dit percentage geeft aan hoeveel van onze medewerkers een of meer trainingen gevolgd hebben. In 2020 is dit 69% (2019: 84%). Ons doel van 80% is hiermee niet behaald. Door covid-19 zijn veel fysieke trainingen omgezet naar digitaal, maar als geheel zijn er minder trainingsuren gemaakt dan voorgaand jaar.

Dilemma: wel of niet naar de klant

Afgelopen jaar hebben we laten zien dat we vanuit huis net zo effectief kunnen werken als op kantoor. Onze klanten hebben daar voluit aan meegewerkt en we hebben gezamenlijk mooie resultaten bereikt. Het aantal reisbewegingen (en de daarmee samenhangende CO_2-uitstoot) is fors gedaald en filerijden was ineens niet meer aan de orde. Maar hoe gaat dit er in de toekomst uitzien? Willen onze medewerkers nog wel naar kantoor? En wat verwachten onze klanten van ons?
We zijn graag dichtbij onze klanten en vinden menselijk contact belangrijk voor effectieve samenwerking in teams. Ook voor de vitaliteit van onze medewerkers, hebben wij ervaren dat fysieke aanwezigheid en samenzijn in bepaalde mate gewenst en gezond is. Dus we willen enerzijds wel weer terug naar kantoor, maar is dat nog volledig nodig? En wenselijk? Hoe borgen wij dat noodzakelijke samenspel tussen enerzijds de voordelen van thuiswerken voor zowel het milieu, de balans werk-privé en efficiency en anderzijds de behoefte aan creatie, afstemming en menselijk contact?
Dit werpt allerlei nieuwe vraagstukken op: Hoe richten we onze kantoren nu in? Hoe vinden we nieuwe manieren van samenwerken? Maar ook: hoe onderscheiden we ons van concurrenten, voor zowel de klant als voor de arbeidsmarkt, als we allemaal op afstand zitten?

Het is essentieel dat onze medewerkers goed opgeleid zijn en dat zij 'fit for purpose' blijven in een markt die snel veranderd. Ordina heeft hier continu aandacht voor en investeert hierin volop. Wanneer onze medewerkers zich niet continu zouden ontwikkelen, dan zijn zij minder relevant in hun vakgebied en raken zij de verbinding kwijt met onze klanten. Voor Ordina is het essentieel om dit te voorkomen, niet alleen vanuit ons eigen perspectief, maar ook vanuit het perspectief van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarom meten we ook vanuit ons MVO-beleid het uitstroompercentage van medewerkers die op verzoek van de werkgever uit dienst is gegaan. Dit moet minder dan 4% bedragen, in 2020 was dit 3% (2019: 2,6%). Beschikbaarheid is vanaf 2020 niet langer een KPI voor duurzame inzetbaarheid. De reden hiervoor is dat beschikbaarheid een momentopname is en meerdere oorzaken kan hebben. Als gevolg daarvan hebben we deze als indicator voor duurzame inzetbaarheid laten vervallen.

Sterk leiderschap is essentieel voor de toekomst van ons bedrijf. Daar investeren we dus ook volop in. Voor jong, aanstormend talent is bijvoorbeeld de tweede lichting van het Ordina Talent Accelerator Program van start gegaan; een tweejarig programma waarin jong talent wordt uitgedaagd en voorbereid voor key posities in de toekomst.

Daarnaast hebben we verschillende specifieke talentontwikkelingsprogramma's gericht op onder andere onze managers.

Diversiteit en inclusiviteit

Mensen zijn verschillend. Dat heeft waarde en het geeft energie. Daarom vinden we diversiteit en inclusiviteit belangrijk in alles wat we doen, van werving tot ontwikkeling en de rol die we spelen in de samenleving.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

En vooral ook onze manier van werken, in High performance teams bij onze klanten, bevestigt de waarde van diversiteit. Elk team heeft een diverse mix van mensen met verschillende achtergronden, ervaringen, persoonlijkheden, expertises en alle andere vormen van diversiteit. En dat maakt onze HPT's zo krachtig en effectief.

De verschillende formele en informele communities van Ordina zijn belangrijk bij het onderling verbinden en verrijken van onze medewerkers. Deze communities worden opgezet door onze medewerkers en Ordina faciliteert hun samenkomsten en meet-ups. In deze communities verbinden mensen zich, zowel online als in meet-ups, rond een onderwerp, een gedeelde passie of sport.

We meten in ons medewerkerbetrokkenheidsonderzoek jaarlijks of onze medewerkers zich 'vrij voelen om hun mening te geven'. Dit is een waardevol element om je thuis te voelen binnen een organisatie. De score op deze vraag bedroeg in 2020 7,5 (2019: 7,3).

Naast de aandacht voor persoonlijke eigenschappen, verbindende onderwerpen en de vrijheid om je uit te spreken, meten we diversiteit ook kwantitatief aan de hand van de verdeling man/vrouw. In 2020 was de verdeling 80% man versus 20% vrouw. Dit niveau is al een aantal jaren gelijk en ligt binnen de IT-sector boven het gemiddelde. We streven echter naar een meer evenwichtige verdeling in ons medewerkersbestand.

Binnen ons management is de verdeling 69% man versus 31% vrouw. Deze man/vrouwverhouding is hier dus meer in evenwicht, maar we zouden meer diversiteit in achtergrond, cultuur en religie willen verwelkomen.

OR Nederland

De ondernemingsraad (OR) is een adviesorgaan voor de Raad van Bestuur dat bestaat uit medewerkers van Ordina. In maart 2020 zijn vijftien medewerkers gekozen in de nieuwe ondernemingsraad. Covid-19 heeft een grote invloed gehad op het werken bij Ordina en bij de ondernemingsraad. De nieuwe OR-leden hebben elkaar leren kennen vanachter het beeldscherm. De OR heeft de bestuurder gesteund in zijn covid-19-maatregelen, zoals het thuiswerkbeleid. Daarnaast is in samenwerking met de OR een eenmalige gratificatie uitgekeerd als tegemoetkoming in de extra kosten van thuiswerken.

De samenwerking tussen OR en bestuurder was in 2020 constructief. De trajecten die door het bestuur en de OR zijn opgepakt, liggen in lijn met de strategie Ordina 2022. De OR heeft het bestuur gesteund in zijn herontwerp van de hoofdstructuur van Ordina door positief te adviseren over de aanstelling van een directeur Ordina Nederland en over het aansturen van Informatiemanagement en van Marketing & Communicatie op groepsniveau. Daarnaast is de OR betrokken geweest bij de aanstelling van de nieuwe CFO door mee te denken over het functieprofiel en te adviseren over de definitieve kandidaat.

De OR heeft instemming verleend aan de nieuwe mobiliteitsregeling die klimaatvriendelijk is. Verder heeft de OR ingestemd met de wijziging van de beoordelingscyclus naar een continue dialoog en met een nieuwe winstdelingsregeling.

OR België

Wegens de maatregelen vanwege covid-19 werden de sociale verkiezingen uitgesteld, maar op 16 en 17 december 2020 hebben de Belgische stemgerechtigde collega's digitaal nieuwe werknemersvertegenwoordigers gekozen voor de ondernemingsraad (OR) en het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk (CPBW).

De OR geeft advies over sociale, financiële en economische onderwerpen. Het CPBW besteedt aandacht aan de ergonomie, preventie en psychosociale aspecten van het werk. De samenwerking tussen de OR en het Comité is constructief, met aandacht voor zowel de belangen van de medewerkers, de werkgever als de aandeelhouder. De vergaderingen in 2020 verliepen in een open en constructieve sfeer.

In de maandelijkse OR-vergaderingen komt een aantal terugkerende onderwerpen aan bod, zoals de opvolging van de resultaten van Ordina en de beschikbaarheidscijfers. Andere onderwerpen die zijn besproken in 2020 zijn de hernieuwing van CAO 90, de opvolging van retentie van medewerkers, de begeleidende maatregelen inzake covid-19 en het thuiswerken dat ermee gepaard gaat, en de resultaten van de Pulse-meting bij alle medewerkers in mei en november 2020.

In het CPBW komen een aantal punten elke maand terug, zoals de resultaten van de Satisfaction-barometer van onze medewerkers en de opvolging van langdurig zieken. Ook in het CPBW is er veel aandacht besteed aan het psychosociale en ergonomische welzijn van onze medewerkers tijdens covid-19.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Onze collega's over werken
in een High performance team

Erik Laeremans, UX/UI designer: "Ik vind het werken in teams ideaal. Het is een harmonieuze mix van alle essentiële profielen die ervoor zorgen dat we als team waarde kunnen creëren voor de klant. Alle aspecten en fases van de IT solutions worden gecovered binnen ons team. Het werken in teams geeft me de energie om nog meer vooruitgang te boeken, om dit team te doen groeien en te doen ontwikkelen. Dit team maakt me trots op wat we bereiken."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

2 Tevreden en loyale klanten

Zorgen dat onze klanten klaar zijn voor de toekomst van morgen. Dat is wat we doen. Onze klanten mogen rekenen op IT-oplossingen die hen echt verder helpen om hun digitale agenda te realiseren. Duurzame IT-oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van middelen of menskracht, doen waarvoor ze bedoeld zijn en lang meegaan. Dit realiseren we in samenwerking met onze klanten dankzij een agile manier van werken met aandacht voor security- en privacyaspecten. We vertalen businessuitdagingen naar slimme en innovatieve oplossingen vanuit de volle breedte van ons bedrijf, waarbij we met onze High performance teams het verschil maken. Zo versnellen we de bedrijfsprocessen bij onze klanten, leveren we meerwaarde met technologie en helpen we ze de verandering voor te zijn. Daarbij nemen we de volle verantwoordelijkheid voor het resultaat op onze klantopdrachten.

Het afgelopen jaar heeft covid-19 impact gehad op de manier van samenwerken met onze klanten. In nauw overleg met onze klanten hebben wij onze dienstverlening vrijwel probleemloos kunnen voortzetten.

Ordina werkt in de Benelux voor lokale klanten in drie markten: financiële dienstverlening, overheid en industrie. In deze markten hebben we langdurige klantrelaties opgebouwd en bestaat er een evenwichtige klantenmix tussen bedrijfstakken. Doordat wij werken met lokale mensen kunnen wij voor lokale klanten waarde toevoegen. Dichtbij onze klanten.

Onze markten



Overheid

Technologie draagt bij aan een wendbare en compacte overheid met zelfredzame burgers. Met NL DIGIbeter wordt de verdere digitalisering van de Nederlandse overheid gestimuleerd. Ook in België wordt door de overheid volop geïnvesteerd in digitalisering. Een goed gedigitaliseerde overheid is essentieel voor de maatschappij en haar burgers. Ordina biedt oplossingen die veilig, wendbaar en robuust zijn en de interactie tussen burgers, overheid en organisaties verbeteren.



Financiële dienstverlening

IT is core business in de financiële dienstverlening. Scherpere wet- en regelgeving, druk op kosten en concurrentie van fintechs leiden tot meer behoefte aan digitalisering. Ordina speelt hierop in met oplossingen die de performance en klantbeleving verhogen door het optimaliseren van processen en informatie en met oplossingen op het gebied van onder meer fraudedetectie en datamigratie.



Industrie

In deze sector zijn een intelligente operatie en eenvoudige processen belangrijk. Ordina is actief in een aantal subsectoren, zoals transport, logistiek, farma, energie, water en afvalverwerking (utilities), telco en media. We richten ons op oplossingen die datagedreven zijn.

Omzet per markt			Ontwikkeling 2020
In duizenden euro's en %	**2020**	2019[1]	t.o.v. 2019[1]
Overheid	151.485	150.328	0,8%
Financiële dienstverlening	98.558	106.249	-7,2%
Industrie	119.190	115.682	3,0%
Totaal	**369.233**	**372.259**	**-0,8%**

In de overheidsmarkt steeg de omzet in 2020 met 0,8% naar EUR 151,5 miljoen (2019: EUR 150,3 miljoen). Deze groei is gerealiseerd dankzij een toename van onze High performance teams en businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties

De omzet in de financiële dienstverlening is in 2020 gedaald met 7,2% naar EUR 98,6 miljoen (2019: EUR 106,2 miljoen). In België/Luxemburg bleef de omzet stabiel in deze markt in 2020. In Nederland is de omzet gedaald, met name door de afname van de inzet van

1 2019 cijfers zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van de klanten die voorheen in de 'zorg'-markt werden gerapporteerd

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

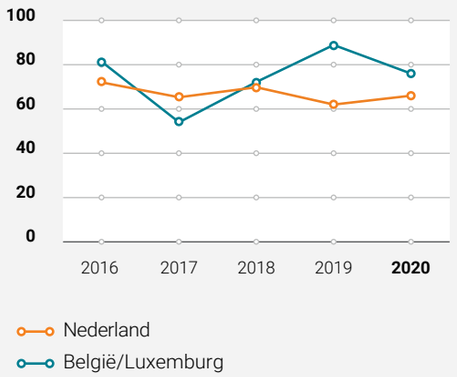
externe medewerkers. Wel zagen we een toename van High performance teams en datagedreven oplossingen.

De omzet bij onze industrieklanten is in 2020 met 3,0% gestegen naar EUR 119,2 miljoen (2019: EUR 115,7 miljoen). In België/Luxemburg is er met name in de farmaceutische industrie een groei in omzet en een toenemende vraag naar oplossingen Business platforms en Cybersecurity & Compliance. In Nederland was sprake van een daling. Enkele klanten zijn direct geraakt door de gevolgen van covid-19, waardoor de vraag afnam. Tegelijkertijd nam de omzet bij overige klanten licht toe.

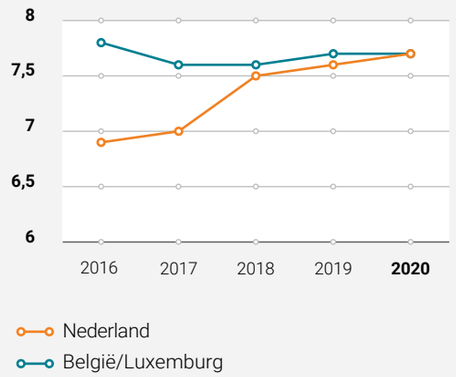
Uiteindelijk beslissen onze klanten of we succesvol zijn in het uitvoeren van onze ambitie. Daarom vinden we de Ordina Promotor Score (OPS) en onze klanttevredenheidsindex (KTI) zo belangrijk. Jaarlijks meten we in hoeverre klanten onze dienstverlening waarderen en hun algemene tevredenheid. Daarbij streven wij naar een OPS van tenminste 70,0 en een KTI van 7,0. We hebben de OPS-doelstelling in 2020 behaald met een score van 70,2 (2019: 72,4). In 2020 is de OPS-score in Nederland gestegen van 62,0 (2019) naar 66,0. Er is een stijgende trend zichtbaar, maar de ambitie (70,0) is nog niet behaald. In België/Luxemburg is de OPS gedaald van 88,9 (2019) naar 76,0, maar nog steeds ruim boven het ambitieniveau. De OPS-score van 2019 in België/Luxemburg was bijzonder hoog met geen enkele klant die ons niet zou aanbevelen.

De KTI-doelstelling is ook behaald in 2020 met een score van 7,7 (2019: 7,6). In zowel Nederland als in België/Luxemburg waren de scores gelijk. Aan de hand van de resultaten gaan we in gesprek met onze klanten om onze dienstverlening continu te verbeteren.

Ordina Promotor Score



Klanttevredenheidsindex



"In 2020 hebben we de doelstellingen voor zowel de **Ordina Promotor Score als de klanttevredenheidsindex behaald**"

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

3 Ons duurzaam onderscheidend profiel

Digitalisering verandert de verwachtingen van burgers en consumenten ten aanzien van dienstverlening. Hierdoor zijn veel organisaties genoodzaakt hun digitale agenda beter op orde te brengen. Ordina helpt als digitale transformatiepartner om organisaties bij deze transitie te begeleiden. Op het snijvlak van business en IT. Daarbij bevindt Ordina zich als lokale speler in het hart van dit domein met de juiste expertise, mensen en kennis van de klantuitdagingen. Het antwoord op de uitdagingen van onze klanten hebben wij gebundeld in vijf thema's, onze businessproposities. Deze bieden antwoord op de vragen van onze klanten over hun digitale roadmap naar de toekomst.

Vanuit Ordina 2022 hebben we onze dienstverlening zo ingericht dat onze dienstverlening bijdraagt aan een succesvolle toekomst van onze klanten en ons een scherper profiel in de markt geeft. Dit blijkt uit de projecten en resultaten die we bij onze klanten realiseren. Een aantal voorbeelden van projecten waar we gerealiseerd hebben dat onze klanten 'Ahead of change' zijn, hebben we in dit jaarverslag opgenomen, zie pagina 12 tot en met 32.

We willen dat de omzet die we via onze businessproposities realiseren fors toeneemt naar 65% van de omzet in 2022. In 2020 bedroeg dit aandeel 38% (2019: 32%). De propositieomzet is sterk gestegen in 2020. Met name de businessproposities High performance teams en Intelligent datagedreven organisaties zijn sterk gegroeid en vormen nu een significant deel van de omzet. De omzet van Business platforms daalde in 2020 vanwege een aantal contracten die in 2019 niet werden verlengd. Cybersecurity & Compliance en Digitale acceleratie zijn ook sterk gegroeid in 2020.

Onze businessproposities zijn: High performance teams, Digitale acceleratie, Business platforms, Intelligente datagedreven organisaties en Cybersecurity & Compliance.



High performance teams

Echt samenwerken over de traditionele grenzen heen. Wie dat kan, kan daadwerkelijk versnellen. Met onze multidisciplinaire High performance teams (HPT) creëert Ordina een voorsprong. HPT's zijn op basis van een beproefde aanpak samengesteld en werken in sprints aan een gezamenlijk doel van onze klanten. Deze teams weten hun doelen op korte termijn te halen, omdat onze medewerkers optimaal op elkaar zijn ingespeeld, elkaar coachen en effectief te werk gaan. Hierdoor ontwikkelen de teams zich in rap tempo en verbeteren de teamprestaties zich continu. Op die manier kunnen we een organisatie direct helpen versnellen in het creëren van klantwaarde. Dat doen we door digitale oplossingen te ontwikkelen, de kwaliteit van IT-toepassingen te verhogen of processen te optimaliseren. Eind 2020 zijn circa honderd teams actief bij onze klanten (eind 2019: 70 teams).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Digitale acceleratie

Wij helpen de digitale en businesstransformatie van onze klanten aan te pakken. Daarbij kijken we niet alleen naar de business- en de technologiekant, maar onderzoeken we ook wat dit betekent op menselijk vlak. We verbinden organisaties in de digitale wereld met klanten of medewerkers via uiteenlopende technische mogelijkheden. Door slim gebruik te maken van nieuwe technologieën als virtual reality, augmented reality en artificial intelligence, en door in te spelen op de behoeftes van de doelgroep, verbetert de dienstverlening en klanttevredenheid.



Business platforms

Business platforms ondersteunen de fysieke en digitale processen van een organisatie. Of het nu gaat over operations, planning, finance of sales, ze moeten altijd beschikbaar zijn en ruimte bieden voor verbetering van prestaties en effectiviteit. Ordina haalt alles uit de business platforms van onze klanten. Zo garanderen we de continuïteit van processen. We zorgen voor de technische continuïteit op het platform, waarborgen de beschikbaarheid van kennis en sturen op tevredenheid. We beseffen ook dat de vraag naar nieuwe functionaliteit altijd groter is dan beschikbare budgetten, menskracht en kennis. Wij adviseren daarom wat de prioriteiten zijn en welke slimme alternatieven er zijn. We brengen een balans aan tussen investeren in betrouwbaarheid en investeren in vernieuwing. Bovendien zorgen we ervoor dat de platforms van onze klanten wendbaar zijn om mee te bewegen met de organisatie en haar toekomst.



Intelligente datagedreven organisaties

Een intelligente en datagedreven organisatie is in staat actief kennis uit de organisatie te combineren met kennis uit data. Om voorbereid te zijn op de toekomst van morgen. Door deze data slim in te zetten in een organisatie en in alle bedrijfsprocessen is de organisatie wendbaar en in staat te excelleren in een digitaliserende wereld. Wij ondersteunen organisaties op het gebied van onder meer datascience, linkeddata, GEO-informatie en supply chain optimization. Het resultaat: meer slagvaardigheid, een uitstekende klantbeleving en het vermogen om met een aangepast businessmodel te anticiperen op de wereld van morgen.



Cybersecurity & Compliance

Met Cybersecurity & Compliance maken we de business van onze klanten veilig en weerbaar tegen aanvallen. Dat wordt elke dag belangrijker. We minimaliseren de kans dat aanvallers kunnen binnenkomen. En als een aanval daadwerkelijk plaatsvindt, zorgen we dat klanten snel en doeltreffend kunnen reageren. Zodat de schade beperkt blijft en de systemen weer snel up-and-running zijn. Daarbij focussen we ons op de meest relevante security-risico's, geplot op de primaire processen van een organisatie. Daarbij hanteert Ordina een integrale aanpak, waarin techniek, organisatorische vraagstukken en menselijke aspecten zijn meegenomen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

4 Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid

We streven naar een positieve impact op al onze stakeholders. Dat betekent dat we streven naar een bovengemiddeld financieel rendement, maar ook dat we in bredere zin een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Hierbij streven we naar minimale impact op het milieu.

Financieel rendement

We willen een bovengemiddeld rendement bereiken door te groeien met onze businessproposities bij onze klanten. Daarbij moet uiteraard onze operatie op orde zijn. We sturen daarom op een evenwichtige kostenstructuur met lage overhead, waarbij onze medewerkers ingezet zijn op mooie klantopdrachten.

Omzet per segment

In duizenden euro's en %	2020	2019	Ontwikkeling t.o.v. 2019
Nederland	245.570	258.651	-5,1%
België/Luxemburg	123.663	113.608	8,9%
Totaal	**369.233**	**372.259**	**-0,8%**

EBITDA per segment

In duizenden euro's en %	2020	2020	2019	2019
Nederland	24.648	10,0%	20.051	7,8%
België/Luxemburg	21.714	17,6%	16.635	14,6%
Totaal	**46.362**	**12,6%**	**36.686**	**9,9%**

De omzet is in 2020 met 0,8% licht gedaald naar EUR 369,2 miljoen (2019: EUR 372,3 miljoen). In lijn met de strategie is de omzet met externe medewerkers sterk gedaald (circa EUR 10 miljoen) en heeft Ordina meer omzet vanuit de businessproposities geboekt. De businesspropositie-omzet maakt een aanzienlijke stijging door van 32% in 2019 naar 38% in 2020.

Het operationele resultaat (EBITDA) is met EUR 9,7 miljoen gestegen naar EUR 46,4 miljoen (2019: EUR 36,7 miljoen). De EBITDA marge nam met 2,7%-punt toe naar 12,6%. Ons resultaat is sterk verbeterd door de toename van opdrachten in teams met onze eigen professionals en door meer klantopdrachten vanuit onze businessproposities. Daarnaast is de productiviteit gestegen (2020: 70,1%, 2019: 69,3%) en was er minder omzet met externe medewerkers.

Covid-19 heeft op diverse manieren impact gehad op onze financiële resultaten. Zo hebben sommige klanten projecten vertraagd of ons verzocht om met hen mee te denken over voor hun benodigde kostenreducties. Daarnaast heeft het thuiswerken een positieve invloed gehad op onze kosten, zoals brandstof, reis- en verblijfkosten. In totaal heeft covid-19 in 2020 voor circa EUR 3-4 miljoen eenmalige positieve impact gehad op onze financiële resultaten (1% EBITDA marge).

In Nederland bedroeg de EBITDA in 2020 EUR 24,6 miljoen en de EBITDA marge 10,0%. Deze verbetering is het resultaat van een toename van productiviteit, een kwalitatief betere omzetmix met minder externe medewerkers en lagere operationele kosten als gevolg van thuiswerken, bijvoorbeeld brandstofkosten.

In Nederland was het aantal werkdagen in 2020 255 en was gelijk aan dat van 2019.

De EBITDA in België/Luxemburg bedroeg in 2020 EUR 21,7 miljoen en de EBITDA marge was 17,6%. De hoge marge is het resultaat van groei van de organisatie met eigen medewerkers en lagere operationele kosten als gevolg van thuiswerken, bijvoorbeeld brandstofkosten.

In België/Luxemburg was er in 2020 een werkdag meer (2020: 252, 2019: 251). De impact van één werkdag voor België/Luxemburg bedraagt circa EUR 0,4 miljoen omzet en circa EUR 0,3 miljoen EBITDA.

Het nettoresultaat is met EUR 7,4 miljoen gestegen naar EUR 22,3 miljoen (2019: EUR 14,9 miljoen), volledig in lijn met de stijging van het operationele resultaat (EBITDA). De herwaardering van de latente belastingvordering heeft zowel in 2020 als in 2019 een positief effect op het nettoresultaat. Deze herwaardering is het gevolg van het terugdraaien van wetgeving die tot lagere vennootschapsbelasting in toekomstige jaren zou leiden. De impact hiervan bedroeg EUR 1,6 miljoen in 2020 en EUR 1,1 miljoen in 2019.

Onze businessproposities zijn succesvol. Naast een steeds hogere waardering van onze klanten en onze medewerkers, leiden de businessproposities tot een hoger rendement. De langetermijndoelstelling van 10-12% EBITDA is in 2020 met 12,6% behaald.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ontwikkeling cash

Ultimo 2020 was sprake van een nettocashpositie van EUR 44,4 miljoen (ultimo 2019: EUR 24,6 miljoen).

De free cashflow is in 2020 toegenomen naar EUR 29,3 miljoen (2019: EUR 10,9 miljoen). Deze toename is het resultaat van de verbeterde operationele prestaties.

Per 31 december 2020 heeft Ordina geen bedragen opgenomen onder de financieringsfaciliteit. De nettoschuld ten opzichte van de 'adjusted' EBITDA, zoals geformuleerd in de financieringsovereenkomst, kwam per 31 december 2020 uit op -1,2 en bleef daarmee onder het met de financiers overeengekomen maximum van 2,50. De Interest Cover Ratio bedroeg 229,8 op 31 december 2020. Deze bleef daarmee boven het minimum van 5,0.

Informatie over het aandeel

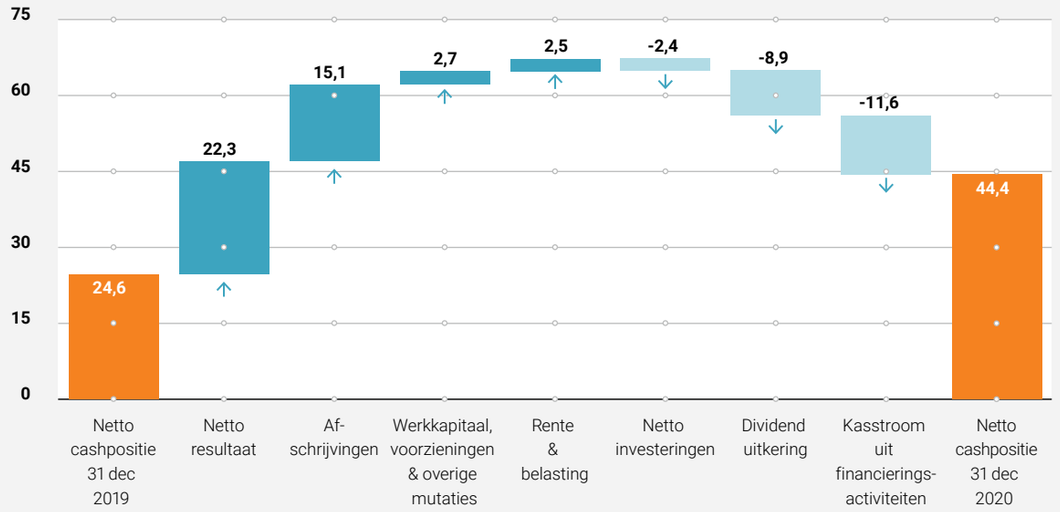
Ordina is sinds 1987 beursgenoteerd. Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de Small Cap Index (AScX). We hechten grote waarde aan een goede relatie met onze aandeelhouders. We informeren onze aandeelhouders, beleggers en de markt op een transparante manier over de strategie van het bedrijf, de ontwikkelingen bij klanten, personele ontwikkelingen en de prestaties.

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

Periodiek worden roadshows georganiseerd in Amsterdam, Londen en Parijs. In 2020 werden deze roadshows digitaal georganiseerd.

Ontwikkeling nettocashpositie 2020

Afgerond, in miljoenen euro's



Aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2020 bedraagt circa 93,3 miljoen aandelen. Ultimo 2020 staan er geen preferente aandelen uit. Ultimo 2020 staat er één prioriteitsaandeel uit. In 2020 zijn geen nieuwe aandelen geëmitteerd. Elk genoteerd gewoon aandeel Ordina N.V. geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor een toelichting op de werking van dit prioriteitsaandeel verwijzen we naar pagina 101 in het hoofdstuk 'Statutaire bepalingen en overige informatie'.

Wet op het financieel toezicht

In het kader van de Wet op het financieel toezicht zijn de volgende meldingen door de vennootschap ontvangen (stand ultimo 2020):

- Aandeelhoudersbelang 15 tot 20%: Mont Cervin Sàrl, Teslin Participaties Coöperatief UA,
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%: Lazard Frères Gestion SAS, Dimensional Fund Advisors
- Aandeelhoudersbelang 3 tot 5%: Acadian Asset Management, JP Morgan Asset Management Holdings Inc.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Koersontwikkeling
De koers van het aandeel Ordina is gedurende 2020 met 41,3% gestegen (2019: 43,5% gestegen). De koers van het aandeel Ordina was EUR 2,875 op 31 december 2020 (ultimo 2019: EUR 2,035). De SmallCap Index is met 12,2% gestegen ten opzichte van 31 december 2019. Het volume verhandelde aandelen in 2020 bedroeg gemiddeld 378.573 aandelen per dag (2019: 224.211).

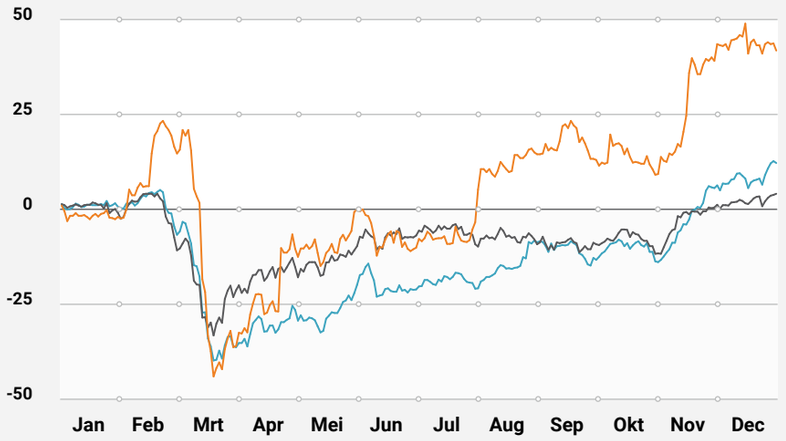
Aandelenbezit bestuurders ultimo 2020
Jo Maes: 203.857 aandelen
Annemieke den Otter (bestuurder tot en met 31 december 2020): 79.916 aandelen

Dividendbeleid
Ordina hanteert een transparant dividendbeleid. We keren, afhankelijk van de beoordeelde omvang van de (bestaande dan wel te verwachten) cashpositie, tussen de 40%-60% van de nettowinst over een verslagjaar uit als dividend, waarbij als uitgangspunt geldt dat een gezonde balansverhouding van de onderneming gewaarborgd blijft en tevens de volgende voorwaarden gelden:

- een solvabiliteit van ten minste 35% over het afgelopen verslagjaar;
- een historische net debt/EBITDA-ratio van Q3 en Q4 kleiner dan 1,25;
- de toekomstige net debt/EBITDA-ratio van Q1 en Q2 kleiner dan 1,25 (na uitbetaling dividend).

In maart 2020 is het dividendvoorstel 2019 uit voorzorg ingetrokken vanwege de onzekere vooruitzichten die de uitbraak van het coronavirus covid-19 met zich meebracht. Naar aanleiding van de beperkte financiële impact op de resultaten van 2020 is in oktober het dividendvoorstel alsnog gedaan. Op 10 december is het voorstel goedgekeurd in een ingelaste Bijzondere Algemene Vergadering, waarna het dividend is uitbetaald.

Koersverloop 2020
Veranderingen in % ten opzichte van 31 december 2020



	31 dec 2019	31 dec 2020	
Ordina	2,035	**2,875**	**41,3%**
AEX	604,58	**624,61**	**3,3%**
AScX	1.029,20	**1.154,80**	**12,2%**

Resultaten per aandeel *(In euro's)*	**2020**	2019	2018	2017	2016
Cijfers per aandeel					
Eigen vermogen	1,91	1,75	1,64	1,58	1,58
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,53	0,36	0,18	0,21	0,06
Nettoresultaat	0,24	0,16	0,07	0,03	0,05
Nettoresultaat na verwatering	0,24	0,16	0,07	0,03	0,05

Algemene Vergadering
Op 30 juni 2020 vond de Algemene Vergadering plaats en op 10 december 2020 vond een Bijzondere Algemene Vergadering plaats. Voor een overzicht van de besluiten van deze vergaderingen verwijzen we naar de notulen op de website van Ordina.

Financiële kalender

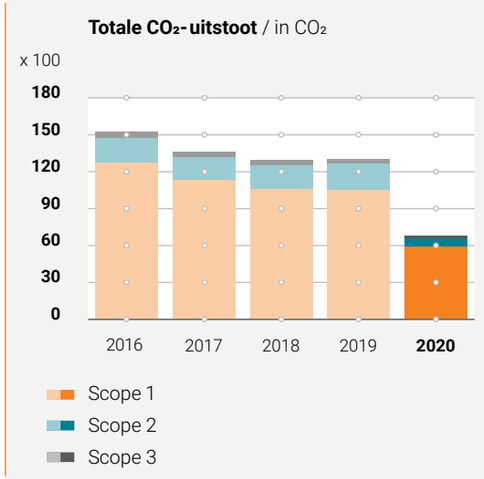
8 april 2021	Algemene Vergadering
29 april 2021	Trading update Q1
29 juli 2021	Publicatie halfjaarcijfers 2021
4 november 2021	Trading update Q3
17 februari 2022	Publicatie jaarcijfers 2021
7 april 2022	Algemene Vergadering

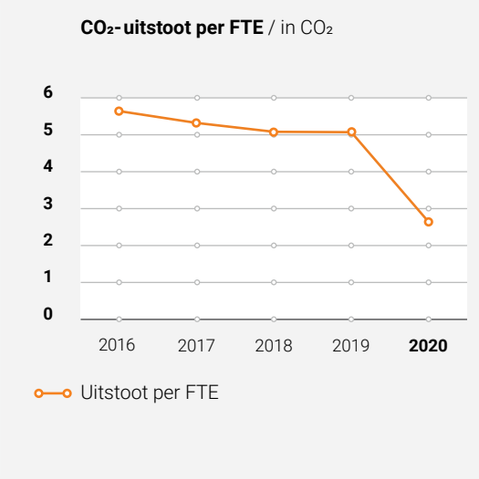
In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Onze impact op de samenleving

Ordina staat midden in de samenleving. Naast een sterk rendement, willen we meer betekenen dan alleen financieel succes. Ook onze stakeholders verwachten dat van ons. Want maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid wordt steeds belangrijker voor onze klanten, medewerkers, partners en overige stakeholders. Daarom richt Ordina zich in de bedrijfsvoering op het creëren van financiële, sociale en milieuwaarde op de langere termijn.

Juist vanuit onze strategie Ordina 2022 willen we daarin vooroplopen. We hebben daarbij twee speerpunten: milieu en maatschappij. We hebben de ambitie om CO_2-neutraal en uiteindelijk CO_2-negatief te zijn. En met ons vak kunnen we ervoor zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft in de maatschappij.





Milieu: CO_2 neutraal

We hebben maar één planeet. En daar moeten we zuinig op zijn. Door verspilling te voorkomen en CO_2-uitstoot steeds verder terug te dringen. Ook Ordina draagt hieraan bij. We stellen ons als doel om in 2030 CO_2 neutraal te zijn, maar onze ambitie is groter. We willen CO_2-negatief worden.

Onze totale CO_2-uitstoot is in 2020 sterk gedaald door de afgenomen reisbewegingen van onze medewerkers als gevolg van covid-19-maatregelen en anderzijds vanwege het (deels) sluiten van onze panden tijdens de (gedeeltelijke) lockdown.

De totale uitstoot is over 2020 met 47% afgenomen. Deze daling is nagenoeg volledig het gevolg van de situatie in 2020 rondom covid-19. De doelstelling om 8% minder CO_2-uitstoot per FTE te realiseren van 2017-2020 hebben we daarom ook behaald.

We hebben ons in 2020 aangesloten bij de Nederlandse coalitie Anders Reizen en committeren ons aan de doelstelling om de door zakelijke mobiliteit veroorzaakte CO_2-uitstoot per FTE met 50% te verminderen in 2030 (ten opzichte van 2016). Alhoewel Anders Reizen een Nederlands initiatief is, hanteren wij de doelstelling ook voor Ordina BeLux. Dit initiatief past goed in onze langetermijn ambitie om in 2030 CO_2-neutraal te zijn.

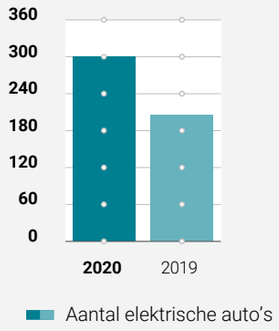
Mobiliteit is een speerpunt in onze aanpak om CO_2 flink te reduceren. Maar liefst 92% van onze eigen CO_2-footprint komt door de reisbewegingen van onze medewerkers. Iets wat natuurlijk in 2020 veel beperkter was als gevolg van covid-19. In 2020 had Ordina circa tweeduizend leaseauto's in het wagenpark, waarvan circa 1.100 in Nederland en circa 900 in België en Luxemburg. Hiervan waren 301 wagens per ultimo 2020 volledig elektrisch (ultimo 2019: 205). Als gevolg van de sterke reductie in reisbewegingen in 2020 is het brandstofgebruik door ons totale wagenpark sterk verlaagd. De brandstofreductie per auto bedraagt 48,5%.

Medewerkers in Nederland kunnen sinds twee jaar overstappen op volledig elektrische auto's. We geven een vergoeding en stellen laadpalen thuis ter beschikking. Om het nog aantrekkelijker te maken laten we onze medewerkers binnen zekere grenzen vrij in het kiezen van een elektrische auto. Het merkenbeleid is op dit type voertuig niet van toepassing. Met deze stimulans en geholpen door gunstige fiscale regelingen zijn er inmiddels 301 auto's volledig elektrische auto's. Hiermee is eind 2020 circa 27% van ons wagenpark in Nederland volledig elektrisch. Ook in België is er in 2020 een nieuwe mobiliteitsregeling goedgekeurd waarbij het gebruik van elektrische auto's wordt gestimuleerd.
Ordina moedigt leaserijders aan om hun auto te laten staan en zakelijke kilometers op een andere manier af te leggen. Voor iedere leaserijder in Nederland is een NS Business Card beschikbaar en vanaf april 2021 behoort een leasefiets ook tot de keuzemogelijkheden.

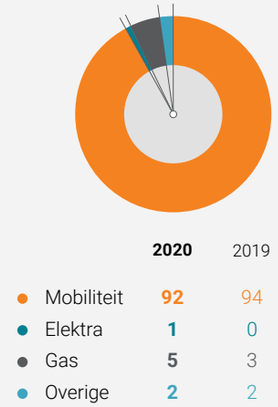
Wij motiveren onze medewerkers om alternatief vervoer te nemen en 'slimmer' vanuit locaties te gaan werken

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

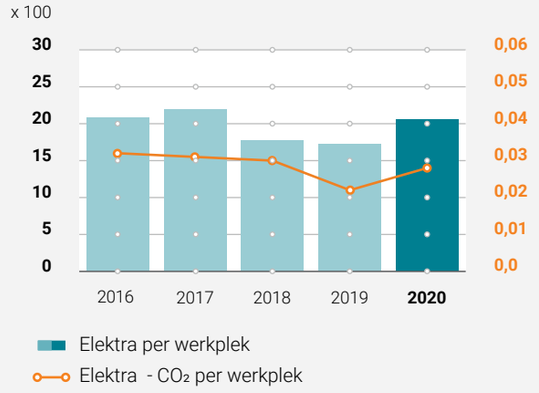
Aantal elektrische auto's



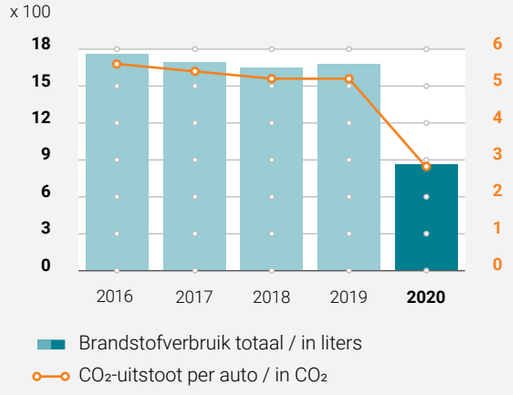
Verdeling CO_2-uitstoot per categorie / in %



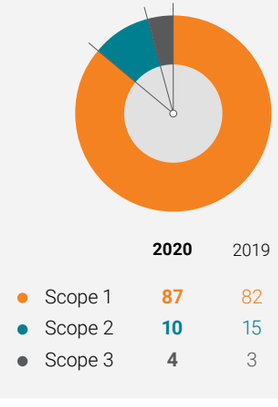
Energieverbruik Elektra per werkplek / in kWh/CO_2



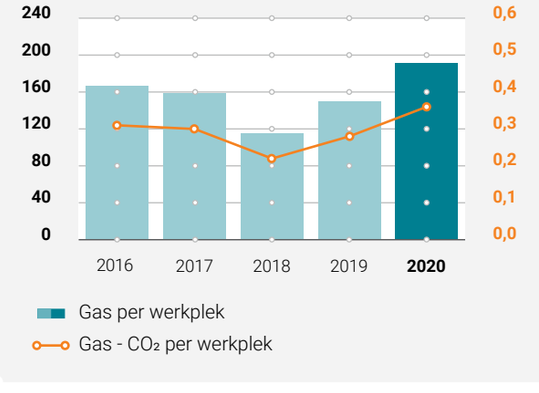
Energieverbruik auto's



Verdeling CO_2-uitstoot per scope / in %



Energieverbruik gas per werkplek / in m³/CO_2



en vergaderen, gebruikmakend van technologische ondersteuning. In de nieuwe mobiliteitsregeling voor Nederland stimuleert Ordina de keuze voor een leaseauto met zo weinig mogelijk CO_2-uitstoot. Diesels worden vanwege hun fijnstofuitstoot niet meer in het nieuwe lease-aanbod aangeboden.

De duurzame ambitie is hoog, want vanaf 1 januari 2022 is het de bedoeling om in Nederland alleen nog maar volledig elektrische auto's toe te laten in het lease-aanbod. Voor België zal dit in 2025 zijn. Zo zorgen we samen voor een nog kleinere CO_2-footprint.

Het gas- en elektriciteitsgebruik in onze kantoren bepaalt 6% van onze CO_2-uitstoot. Uiteraard streven we ernaar ook dat zoveel mogelijk terug te dringen. De uitstoot gerelateerd aan het gas- en elektriciteitsverbruik meten we per werkplek.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Na de aankondiging van de lockdown in maart zijn onze panden of gesloten of zijn ze per direct ingericht op de 1,5 meter afstand en zijn onze medewerkers zoveel als mogelijk gefaciliteerd in het thuiswerken. Dit heeft geresulteerd in een afname van het aantal werkplekken op jaarbasis van 30%.

Zowel het gasverbruik als het elektriciteitsverbruik is sterk afgenomen in 2020. Enerzijds wordt dit lagere verbruik verklaard door significant lagere aanwezigheid vanwege covid-19 en beperkte openingstijden van onze kantoren. Daarnaast is het datacenter Groningen aan het afschalen. Ondanks dat het gas- en elektraverbruik is gedaald, is het aantal werkplekken door de 1,5 meter inrichting van de kantoren ook sterk afgenomen. Het verbruik per werkplek is door deze aanpassing significant gestegen in vergelijking met vorig jaar. Het gas- en elektriciteitsverbruik per werkplek is respectievelijk +27,2% en +19,2% toegenomen in 2020. Uitgaande van gelijk aantal werkplekken ten opzichte van 2019 zou de gasreductie -11% en de elektrareductie -16% geweest zijn dit jaar.

Ten slotte realiseren we via onze dienstverlening een vermindering van de CO_2-uitstoot bij onze klanten. Hiermee creëren we via onze klanten een extra hefboom in onze impact op het milieu.

Om de stap te maken naar CO_2-neutraal én zelfs CO_2-negatief is er echter meer nodig. De initiatieven om onze CO_2-uitstoot zoveel mogelijk te beperken zullen ons niveau verlagen, maar de resterende uitstoot zullen we moeten compenseren. Het is mogelijk om dit te doen door middel van het kopen van certificaten. We kiezen er bewust voor om dit niet te doen, maar onderzoeken mogelijkheden om zelf een bijdrage te leveren aan extra bebossing.

Maatschappij: Ons vak draagt bij aan gelijke kansen
De maatschappelijke ongelijkheid tussen mensen neemt toe. We zien dat steeds meer om ons heen. Bij Ordina vinden we dat iedereen gelijke kansen moet krijgen. En wij geloven dat ons vak daarin een betekenisvolle rol kan spelen. Dat doen we door een bijdrage te leveren aan organisaties die zich inzetten voor goede doelen, maar ook door kinderen en studenten te laten kennismaken met ons vak.

Pledge 1%
Een van onze duurzaamheidsinitiatieven is de Pledge 1%-beweging, waar we ons in 2020 bij hebben aangesloten. De Pledge 1%-beweging draagt bij aan het creëren van een betere wereld. Inmiddels doen meer dan elfduizend organisaties hieraan mee door 1% van hun vermogen, winst, producten of tijd belangeloos weg te geven aan een doel naar keuze. Vanuit Ordina voeren we concrete projecten uit die met ons vakgebied hebben te maken. Ook nemen onze medewerkers als vrijwilliger deel aan projecten van externe maatschappelijke organisaties, zoals een NGO, stichting, onderwijs- of zorginstelling of organisatie die ANBI is geregistreerd.

"Ordina draagt bij aan het milieu door onze CO_2-uitstoot **steeds verder terug te dringen**"

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

JINC
Daarnaast zetten wij ons actief in om digitalisering in de maatschappij te versterken en verbeteren vanuit onze samenwerking met JINC. Met onze expertise willen we kinderen van acht tot zestien jaar een goede start op de arbeidsmarkt geven. JINC maakt zich sterk voor een maatschappij waarin de achtergrond van een kind niet zijn of haar toekomst bepaalt en waarin ieder kind kansen krijgt. Via het JINC-programma maken kinderen kennis met digitalisering, ontdekken ze welk werk bij hun talent past en leren ze solliciteren. Ordina-medewerkers geven bijvoorbeeld lessen op basisscholen over digitale vaardigheden.

Close the Gap
Ordina België geeft gebruikt IT-materiaal aan Close the Gap. Via deze non-profit organisatie krijgen laptops, servers en telefoons een tweede leven in ontwikkelingslanden, en sinds kort ook in scholen in Europa. Zo helpen wij mee om te zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft vanuit digitalisering.

Allemaal Digitaal
In Nederland heeft Ordina in het voorjaar van 2020 meegedaan aan de actie Allemaal Digitaal. Dit is een initiatief van overheid, maatschappelijke organisaties en de IT-sector om gebruikte laptops in te zamelen, op te knappen en te verdelen over de mensen die ze het hardst nodig hebben. Iets wat met name door covid-19 van groot belang is, omdat we meer dan ooit aangewezen zijn op digitale technologie om te leren, werken en contact te hebben met anderen.

Twee voorbeelden van JINC-projecten waar Ordina zich voor inzet.

Wijhelpenziekenhuizen.nl
Een project waar Ordina zich voor inzet is Wijhelpenziekenhuizen.nl. Dit is een samenwerkingsverband tussen Nederlandse cybersecuritybedrijven die aanvallen van malware helpen voorkomen tegen ziekenhuizen en zorginstellingen die zich bezighouden met de bestrijding van covid-19.

Landschap Erfgoed Utrecht
Een ander project is de partnerovereenkomst tussen Ordina en Stichting Landschap Erfgoed Utrecht. Met behulp van haar digitale expertise helpt Ordina Landschap Erfgoed Utrecht belangeloos op het terrein van IT en digitale oplossingen. Landschap Erfgoed Utrecht heeft als doel het behouden, beheren en ontwikkelen van het landschap, cultureel erfgoed en natuur in de provincie Utrecht. Een voorbeeld van de samenwerking tussen Ordina en Landschap Erfgoed Utrecht is het project 'Kleine Landschapselementen', waarbij GEO-data, die door duizenden vrijwilligers afgelopen jaren zijn verzameld, wordt ontsloten voor aangesloten gemeenten in de provincie en derde partijen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

RISICO'S

Risicomanagement

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de corporate governance van Ordina, van onze manier van werken (ons digitale managementsysteem) en van onze business principles.

Het risicoassessment beschrijft de risico's die het behalen van onze strategische doelstellingen of onze continuïteit in gevaar kunnen brengen. De risico's zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. We hebben de analyse opgesteld op basis van de strategische pijlers die we hanteren: Betrokken en gedreven medewerkers, Tevreden en loyale klanten, Duurzaam onderscheidend profiel en Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze onderwerpen sluiten direct aan op onze materialiteitsmatrix. De duurzaamheidsrisico's zijn een integraal onderdeel van ons risicomanagement.

Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van onze businessplanning en reviewcyclus. Als onderdeel van de businessplanning wordt er een bottom-up risicoassessment opgesteld vanuit Nederland en België/ Luxemburg. Het management doet daarnaast ook een top-down risicoassessment. Alle relevante risico's worden beoordeeld op kans en impact volgens een vast stramien. Deze worden vervolgens besproken tijdens de periodieke reviews, in het Executive Committee en met de Raad van Commissarissen.

We hebben bij het vaststellen van de risico's enerzijds de impact beoordeeld die ze kunnen hebben op de uitvoering van de strategie en anderzijds een inschatting gemaakt van de impact op onze continuïteit (rendement). De laatste inschatting (op pagina 65 en 66) is de basis voor de heatmaps waarin we de beweging ten opzichte van vorig jaar en het ambitieniveau weergeven (zie pagina 68).

Onderdeel van ons risicoassessment is het bepalen van onze risicobereidheid. Risico's overstijgen onze risicobereidheid op het moment dat:

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

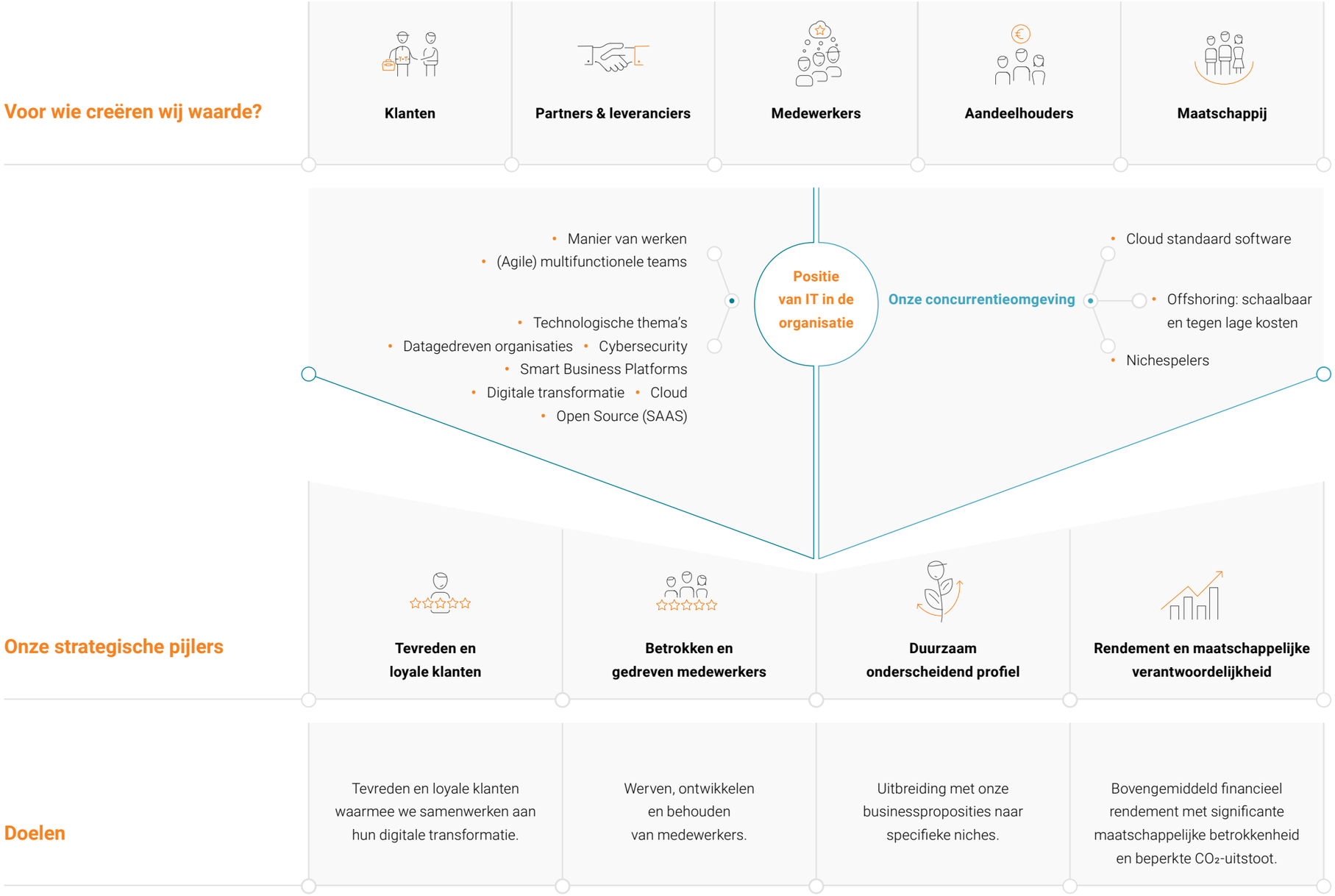
Daarnaast hebben we per risico een ambitie bepaald op basis van onze strategie, de beïnvloedingsmogelijkheden op de risico's en de ontwikkelingen van afgelopen jaar. Hierbij is rekening gehouden met de eventuele kansen die een risico met zich meebrengt, waardoor het volledig mitigeren van het risico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

In de heatmap op pagina 68 staan aan de linkerkant de risico's gepositioneerd, zoals we ze aan het eind van het jaar beoordelen. Hier is te zien welke risico's de grootste impact op onze bedrijfsvoering (kunnen) hebben, wanneer ze zich aandienen en hoe groot we de kans daartoe achten. De beweging van het risico ten opzichte van vorig jaar (weergegeven met de pijl) laat zien op welke manier het risico zich dit jaar ontwikkeld heeft. Aan de rechterkant geven we met de pijl aan wat onze ambitie voor de risico's is. Daarna beschrijven we per risico deze ambitie, de ontwikkelingen in het afgelopen jaar en de maatregelen die we nemen om de kans op het materialiseren van deze risico's, of de impact ervan, te beperken. De maatregelen hebben daarnaast het doel om het risico in de ambitierichting te bewegen.

Wij hebben geconcludeerd dat de impact van klimaatgerelateerde risico's op onze bedrijfsvoering beperkt is. Hierdoor zijn deze niet in onze heatmaps opgenomen. Om toch voldoende inzicht te geven in de duurzaamheidsrisico's hebben wij deze in een aparte tabel opgenomen op pagina 72.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Connectiviteitsmatrix



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

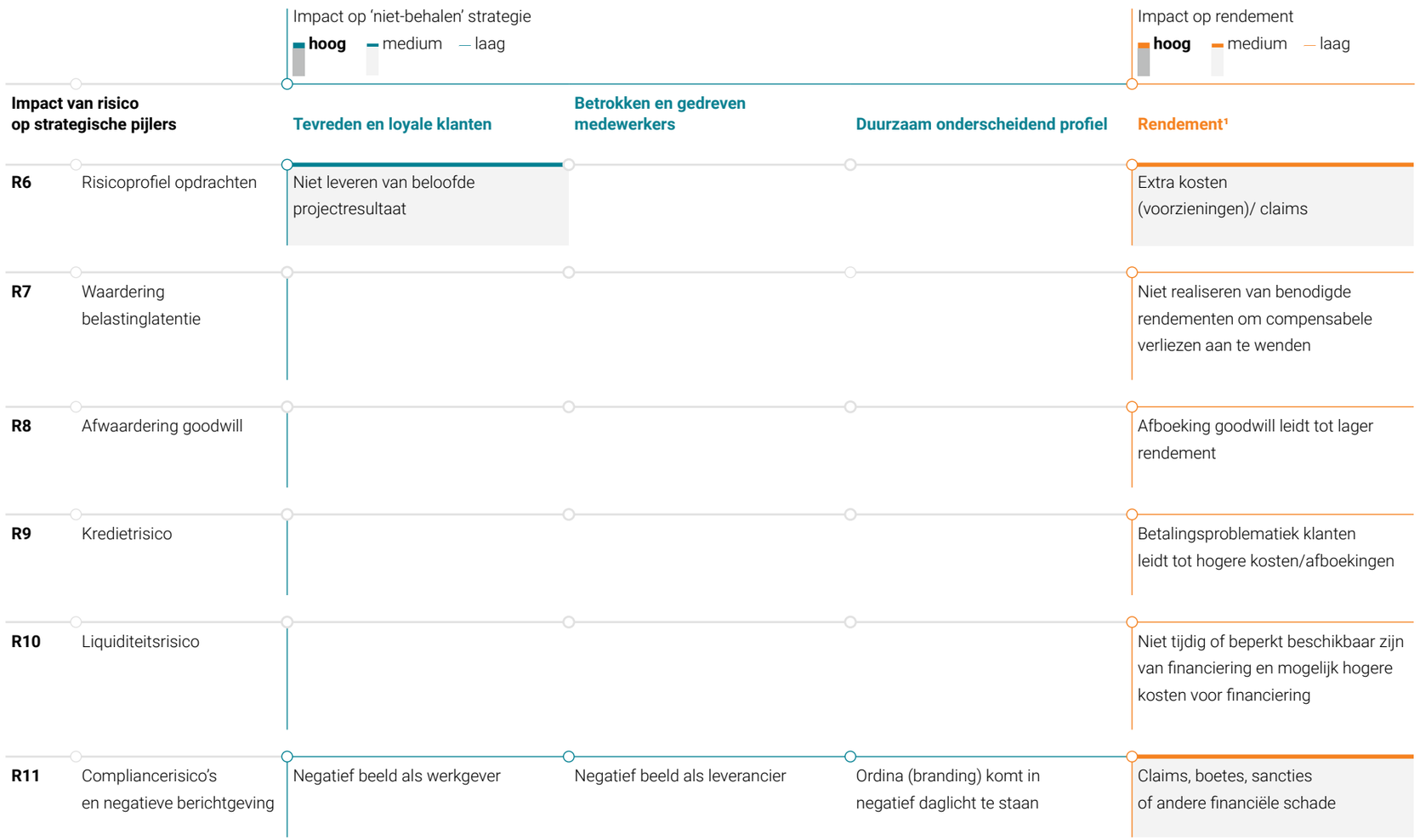
Risico-inventarisatie

		Impact op 'niet-behalen' strategie (hoog / medium / laag)			Impact op rendement (hoog / medium / laag)
Impact van risico op strategische pijlers		**Tevreden en loyale klanten**	**Betrokken en gedreven medewerkers**	**Duurzaam onderscheidend profiel**	**Rendement[1]**
R1	Conjuctuurgevoeligheid	Klanten verwachten van Ordina mee te bewegen in geval van recessie (afnemende vraag en/of prijsdruk)	Medewerkers zijn zich bewust van het verdienmodel van Ordina en ervaren toenemende onzekerheid	Klanten zijn strikter op kosten/investeringen maar staan open voor creatieve oplossingen	Rendement komt onder druk te staan door afnemende vraag en/of lagere tarieven
R2	Concurrentie- en prijsdruk	Klanten verwachten een scherpe, concurrerende prijs van Ordina	Medewerkers zijn zich bewust van het verdienmodel van Ordina en ervaren toenemende onzekerheid	Kans om toegevoegde waarde aan te tonen	Rendement komt onder druk te staan door lagere tarieven
R3	Effecten pandemie	Zowel bedreiging als kans. Negatief effect indien werkzaamheden stopgezet worden. Anderzijds succes als lokale partner, snel overgeschakeld op volledig digitaal werken	Welzijn en binding met Ordina nemen af, bijvoorbeeld door minder bijeenkomsten, trainingen etc. Ziekteverzuim in 2020 lager door getroffen maatregelen en continue aandacht voor medewerkers		Indien werkzaamheden stopgezet moeten worden (in verband met hoge mate van ziekteverzuim of door kostenbesparingen bij klanten) heeft dit hoge impact
R4	Cybersecurity incidenten	Incident bij klant zorgt voor verlies aan vertrouwen		Incident (intern of bij klant) straalt af op externe communicatie in relatie tot onze cybersecurity-expertise	**Verhoogde zorgplicht kan tot extra kosten of claims leiden. Kosten bij een incident kunnen hoog zijn**
R5	Krappe arbeidsmarkt	Hoog verlooppercentage leidt tot ontevredenheid	Meer kansen voor medewerkers bij concurrenten en klanten	War on talent (juiste mensen aan boord halen en houden)	**Verminderde groei in FTE beperkt de groei van de organisatie en drijft personeelskosten omhoog**

1 In deze kolom wordt de impact van de risico's op het rendement weergegeven. De strategische pijler omvat ook onze maatschappelijk verantwoordelijkheid. De risico's die we geïdentificeerd hebben voor het niet behalen van onze gestelde MVO-doelen hebben we weergegeven in de tabel op pagina 72.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Risico-inventarisatie



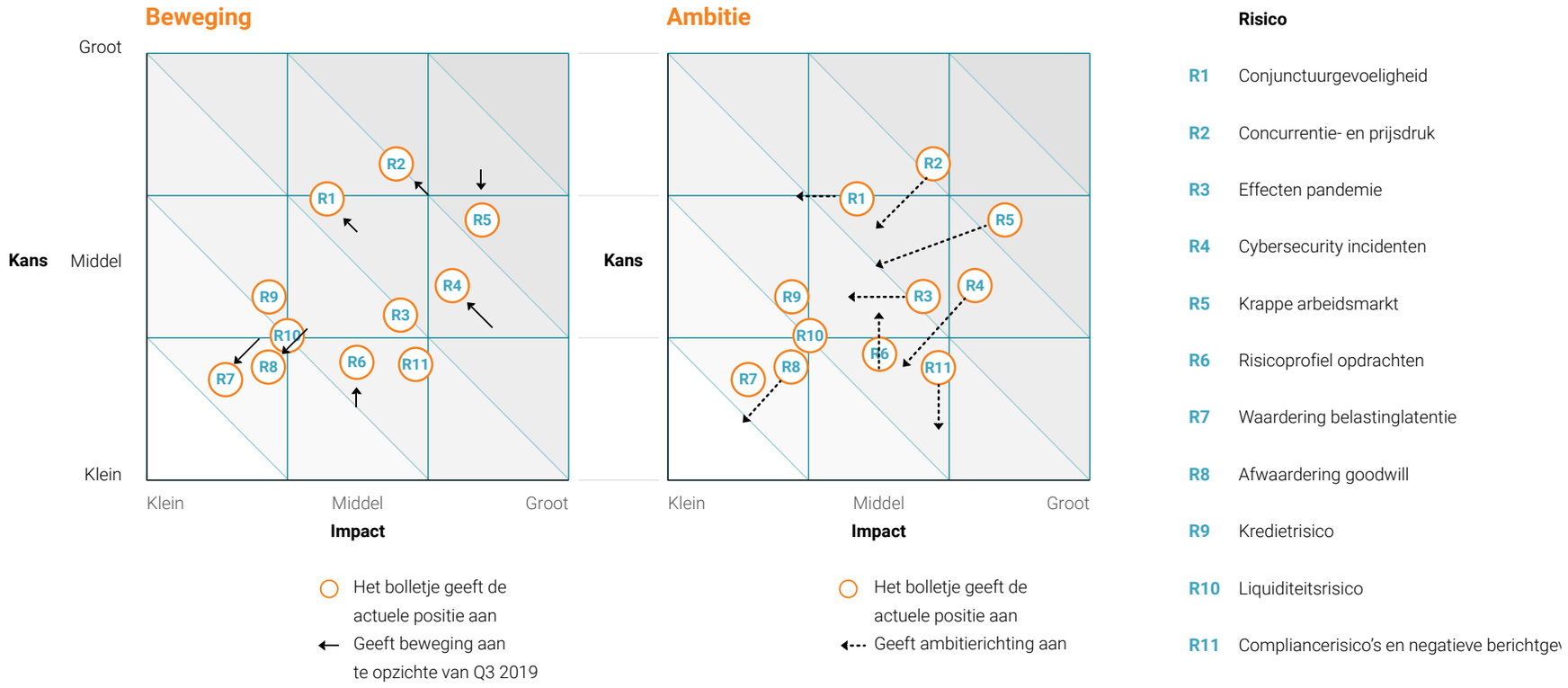
1 In deze kolom wordt de impact van de risico's op het rendement weergegeven. De strategische pijler omvat ook onze maatschappelijk verantwoordelijkheid. De risico's die we geïdentificeerd hebben voor het niet behalen van onze gestelde MVO-doelen hebben we weergegeven in de tabel op pagina 72.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Heatmap beweging en ambitie risico's (ultimo 2020)



	Risico
R1	Conjunctuurgevoeligheid
R2	Concurrentie- en prijsdruk
R3	Effecten pandemie
R4	Cybersecurity incidenten
R5	Krappe arbeidsmarkt
R6	Risicoprofiel opdrachten
R7	Waardering belastinglatentie
R8	Afwaardering goodwill
R9	Kredietrisico
R10	Liquiditeitsrisico
R11	Compliancerisico's en negatieve berichtgev

Toelichting op de risico's

Conjunctuurgevoeligheid

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

Ontwikkeling: De kans is licht toegenomen doordat de macro-economische vooruitzichten slechter zijn geworden, maar voor IT-dienstverlening lijkt de impact vooralsnog lager dan andere dienstverlening. Door dit effect in combinatie met een groeiend aandeel van onze omzet uit propositieomzet en teams neemt de impact licht af. Het risico "Relatieve schaal Ordina" van 2019 is in dit risico meegenomen.

Maatregel: Wij streven naar meer toegevoegde waarde in onze dienstverlening door onze focus op de vijf businessproposities en richten ons op duurzame samenwerking om klantrelaties te onderhouden en te versterken. Daarnaast streven wij naar een beheersbare kostenstructuur en een verhoging van de omzet uit contracten met een langere looptijd, waaronder de inzet

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

van teams. Aanvullend is er omzetspreiding over de verschillende markten.

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

Concurrentie- en prijsdruk

Capaciteit wordt steeds meer een commodity waar tussenpartijen (brokers) en ZZP'ers de prijzen drukken. Aan de kant van de toegevoegde waarde-opdrachten is er sterke concurrentie door niche spelers en grote, gevestigde bedrijven.

Ontwikkeling: De pandemie als gevolg van covid-19 heeft negatieve invloed op de economische vooruitzichten (zie ook Conjunctuurgevoeligheid). Het biedt Ordina echter de kans om als lokale partner de klant te blijven ondersteunen en snel over te schakelen naar volledig digitaal werken. Daardoor neemt de kans toe en neemt de impact licht af. De risico's "Opkomst kleine, specialistische bedrijven" en "Druk op consultancytarieven" van 2019 zijn in dit risico meegenomen.

Maatregel: zie Conjunctuurgevoeligheid

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

Effecten pandemie

De pandemie heeft een negatief effect op het welzijn van onze medewerkers en door het thuiswerken is het behouden van sociale binding een grote uitdaging geworden. Bij hoge mate van ziekte zou de bezetting/ operatie in gevaar kunnen komen.

Ontwikkeling: Dit risico is nieuw toegevoegd omdat de pandemie het afgelopen jaar een duidelijke stempel op de samenleving heeft gedrukt en daarmee ook voor Ordina relevant genoeg is om hier apart te vermelden.

Maatregel: Wij volgen de richtlijnen van de overheden om de kans op besmetting zo laag mogelijk te houden. Daarnaast investeren wij in de gezondheid van onze medewerkers middels een vitaliteitsprogramma en activiteiten voor sociale binding. Wij bieden faciliteiten aan om de mogelijkheden om thuis en op afstand te werken maximaal te benutten. Tot slot helpen wij onze klanten in hun behoefte digitaal te kunnen versnellen.

Ambitie: Door ons aan te passen aan het werken op afstand en de kansen te benutten die voor Ordina bestaan om onze klanten te helpen de gevolgen van de pandemie te beheersen, verwachten wij de impact voor Ordina te kunnen verkleinen.

Cybersecurity-incidenten

Er zijn zowel cybersecurityrisico's voor Ordina zelf, als cybersecurityrisico's in de opdrachten voor klanten. Er worden – vaak impliciet – steeds hogere eisen aan cybersecurity gesteld. Als een van de partijen in de markt die uitdraagt anderen hiermee te kunnen helpen, is er tevens een risico op reputatieschade op dit specifieke domein.

Ontwikkeling: De kans is vergroot door toegenomen dreiging en het decentraal werken. De impact is licht afgenomen door meer aandacht voor contractuele vastlegging van verplichtingen richting onze klanten. Het risico "Data security en –wetgeving" van 2019 is hierin meegenomen.

Maatregel: We bouwen voortdurend aan onze security-organisatie en het verhogen van de awareness. Daarnaast zetten we stappen voor de beveiliging van informatie en informatiesystemen van onszelf en van onze klanten. Ordina is gecertificeerd volgens de eisen van ISO 27001, aangevuld met NEN 7510. Bij de leveringen aan klanten zijn we ons bewust van onze zorgplicht en voeren continu verbetering hierop door.

Ambitie: We achten het haalbaar om de impact van dit risico verder te kunnen verlagen. Onze maatregelen zijn daarnaast gericht op het verder verlagen van de kans op dit risico.

Krappe arbeidsmarkt

De krappe arbeidsmarkt voor IT'ers zorgt ervoor dat klanten en niche spelers aantrekkelijk zijn voor onze medewerkers. Daarnaast is het ook moeilijk om ervaren professionals te werven. Deze situatie kan ook leiden tot stijgende personeelskosten.

Ontwikkeling: De kans neemt licht af doordat we steeds beter in staat zijn kwalitatief hoogwaardige kandidaten aan ons te binden. De arbeidsmarkt voor IT'ers is daarnaast minder overspannen geworden door de onzekerheid die de pandemie met zich meegebracht heeft.

Maatregel: Wij hebben een scherpe marktpositionering en werken continu aan onze employee value proposition. Hierdoor maken we duidelijk voor huidige en toekomstige medewerkers waar wij voor staan. Daarnaast zetten wij in op aantrekkelijk werkgeverschap, een excellente reputatie op het gebied van integriteit en een hoge medewerkersbetrokkenheid. We gebruiken hiervoor onder

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

andere de positieve ervaringen van het werken in teams. Jongere generaties medewerkers vinden de purpose van het bedrijf waarvoor zij werken steeds belangrijker, derhalve heeft Ordina zich verbonden aan de Pledge 1%-beweging.

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

Risicoprofiel opdrachten

De beweging van Ordina naar meer toegevoegde waarde-opdrachten zorgt voor hogere risico's naarmate er meer resultaatverantwoordelijkheid wordt genomen. Zeker in combinatie met de zwaarder wordende zorgplicht als professionele dienstverlener.

Ontwikkeling: De kans is licht toegenomen door het grotere aandeel toegevoegde waarde-opdrachten in ons portfolio. Het risico "Waardering onderhanden projecten" van 2019 is hierin meegenomen.

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

Ambitie: Onze maatregelen hebben tot doel om de impact van dit risico te beheersen en in het middengebied van de schaal te houden. Dat gebied achten we acceptabel, omdat we onze projectenportefeuille als waardevol onderdeel van ons verdienmodel willen vergroten. Omdat we een uitbreiding van onze projectenportefeuille nastreven, zouden we een verhoging van de kans op dit risico acceptabel vinden.

Waardering belastinglatentie

Ultimo 2020 beschikt Ordina over compensabele verliezen van in totaal EUR 16,3 miljoen. In het kader van compensabele verliezen is een latente belastingvordering opgenomen van EUR 4,1 miljoen. Het risico bestaat dat deze verliezen niet tijdig genoeg kunnen worden gecompenseerd, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd. Ook kunnen wijzigingen in het belastingtarief leiden tot een herwaardering. Op basis van voorstellen gepubliceerd op Prinsjesdag 2020 zullen verliezen mogelijk niet meer verwateren, maar komt er wel een beperking op de wijze van verliesverrekening als gevolg waarvan eerder acute vennootschapsbelasting betaald zal moeten worden.

Ontwikkeling: De kans is afgenomen als gevolg van de positieve resultaten. Op basis van voorstellen gepubliceerd op Prinsjesdag 2020 zal de tariefsverlaging niet worden doorgevoerd en zullen verliezen met ingang van 2021 mogelijk niet meer verwateren. Dit zal leiden tot een hogere herwaardering echter zonder risico van verwatering waardoor de impact afneemt indien het risico zich manifesteert.

Maatregel: We zetten in op groei in al onze markten en blijven bewust letten op onze kostenstructuur om ons rendement te verbeteren. Zie voor meer informatie toelichting 12 van de jaarrekening op pagina 137.

Ambitie: Dit risico zit op ons ambitieniveau.

Afwaardering goodwill

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

Ontwikkeling: De kans en impact zijn afgenomen door het verbeterde rendement en de gestegen koers. De kans en impact kunnen groter worden indien de vooruitzichten in de markt en de beurskoers zich negatief ontwikkelen.

Maatregel: We zetten in op groei in al onze markten en blijven bewust letten op onze kostenstructuur om ons rendement te verbeteren. Zie voor meer informatie toelichting 8.5 van de jaarrekening op pagina 131.

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

Kredietrisico

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

Ontwikkeling: Het risico is ongewijzigd. De effecten van de pandemie op onze klanten en leveranciers blijkt vooralsnog op dit gebied beperkt.

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

Ambitie: Dit risico zit op ons ambitieniveau.

Liquiditeitsrisico

De marktontwikkelingen en/of kritische houding van financiers beperken de beschikbare financieringsmogelijkheden op de markt.

Ontwikkeling: Dit risico is ongewijzigd. De netto cashpositie van Ordina ontwikkelt zich positief door het verbeterde operationele resultaat. Daarnaast is de eerste verlenging van de huidige financieringsovereenkomst in oktober 2020 gerealiseerd. De (kapitaal)

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

marktontwikkeling zorgt echter voor een kritischer houding vanuit financiers. Deze effecten heffen elkaar op.

Maatregel: Door intensieve monitoring van het werkkapitaal en het structureel laag houden van onze kostenstructuur streven wij naar een gezond cashsaldo. Daarnaast zullen wij daar waar mogelijk maatregelen treffen om onze liquiditeit verder te optimaliseren.

Ambitie: Dit risico zit op ons ambitieniveau.

Compliancerisico's en negatieve berichtgeving

Ordina moet voldoen aan wet- en regelgeving in zijn bedrijfsvoering. Daarnaast kan de reputatie van Ordina geschaad worden door ongunstige berichtgeving in de pers en op social media.

Ontwikkeling: De risico's "Niet voldoen aan wet- en regelgeving" en "Reputatieschade" van 2019 zijn hier samengevoegd. De kans is ongewijzigd en wordt als laag ingeschat. De impact is ingeschat aan de bovenkant van het middenblok.

Maatregel: Door een multidisciplinaire aanpak bewaken wij bestaande en veranderende wet- en regelgeving en de bijbehorende risico's. Wij zoeken voortdurend naar manieren iedereen bewust te laten zijn van het belang van een goede reputatie. Zo organiseren wij awareness-sessies voor onder andere nieuwe medewerkers. Het is een standaard onderdeel van de afweging bij het aangaan van nieuwe opdrachten middels onze Deal Review Systematiek en de maatregelen en procedures, zoals beschreven in ons Risk Control Framework, bijvoorbeeld rondom integriteit.

Ambitie: Ons doel is om de kans op dit risico verder te verlagen. Op de impact achten wij onze invloed beperkt.

Het risico "Gevolgen van terreurdreiging of –daden" van 2019 hebben we uit de lijst verwijderd. De effecten van dit risico waren met name verwacht op het gebied van reisbeperkingen en niet toegankelijke (klant)locaties. De pandemie en de overgang op thuiswerken heeft ons geleerd dat dit geen beperking hoeft te vormen.

Het risico "Buitenlandse vestigingen" van 2019 hebben we uit de lijst verwijderd. Ordina acteert in toenemende mate als één bedrijf. Dit risico staat niet meer in verhouding ten opzichte van de overige risico's en wordt daarom niet meer vermeld.

Duurzaamheidsrisico's

De impact van risico's op het gebied van duurzaamheid op onze bedrijfsvoering schatten we op dit moment nog als laag in voor Ordina.

Onze bedrijfsvoering wordt niet getypeerd als bedrijf waar de aanvullende richtlijnen van toepassing zijn, zoals beschreven door de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Bij de beoordeling van onze risico's hebben wij de duurzaamheidsrisico's, zoals beschreven door TCFD (transitierisico's en fysieke risico's) wel overwogen. Als dienstverlener zijn de transitierisico's, in combinatie met de maatregelen die wij nemen, niet significant. Binnen de beschreven onderwerpen zien we eerder kansen vanuit ons vakgebied dan risico's voor onze eigen bedrijfsvoering. Van de fysieke chronische risico's is voor Ordina de stijging van de zeespiegel door de geografische ligging van Nederland nog het meest van toepassing. De kans dat dit effect heeft op Ordina achten wij vooralsnog zeer laag.

Zoals eerder beschreven hebben we een aantal risico's benoemd op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). We hebben deze risico's ook beoordeeld op hun impact op onze strategische pijlers (zie tabel op pagina 72). Deze risico's vallen buiten de kaders van de heatmap. We beschrijven hierna de risico's, alsook de ontwikkelingen van afgelopen jaar en de maatregelen die we hiervoor treffen.

Onvoldoende diversiteit in teams

Onvoldoende diversiteit, waaronder man-vrouwverdelingen, zorgt voor minder effectieve teams.

Ontwikkeling: Ordina heeft betere verhoudingen in diversiteit dan gemiddeld in de IT-branche. Het aantal vrouwen in de IT-sector is laag ten opzichte van andere sectoren. Het risico beweegt mee met het risico krapte op de arbeidsmarkt.

Maatregel: Door het voeren van specifieke arbeidsmarktcampagnes werven wij een divers profiel medewerkers. Wij hebben continu aandacht voor het verhogen van diversiteit en inclusiviteit. Het laatste meten we ook met onze Pulse-meting. Daarnaast hebben we een methodiek om te borgen dat we een diverse teamsamenstelling hebben bij onze klantprojecten. Met ons Devoxx-programma proberen wij kinderen op jonge leeftijd enthousiast te maken voor een carrière in de IT.

Snelle ontwikkelingen in technologie

Snelle ontwikkelingen in technologie kunnen ervoor zorgen dat onze medewerkers niet duurzaam inzetbaar zijn en dat klanten mogelijk niet de beste oplossing voor hun probleem krijgen.

Ontwikkeling: De kans van dit risico neemt toe door de gevolgen van de pandemie. Het is voor medewerkers moeilijker om trainingen te volgen en up-to-date te blijven met hun kennis.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Maatregel: De Ordina Academy biedt een uitgebreid en divers programma aan onze medewerkers aan waarmee zij zich verder kunnen opleiden. Veel van deze trainingen zijn in digitale vorm aangeboden. Gebruik hiervan wordt sterk gestimuleerd.

CO_2-uitstoot en energieverbruik

CO_2-uitstoot en energieverbruik is minder duurzaam dan gewenst.

Ontwikkeling: Doordat thuiswerken door de pandemie noodzakelijk werd, hebben wij een significante reductie in ons energie- en brandstofverbruik en CO_2-uitstoot. Voor Ordina ontstaat hierdoor een dilemma. Het thuiswerken van onze medewerkers heeft bovengenoemde reductie teweeggebracht. Tegelijkertijd vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers zichtbaar zijn bij klanten. Op basis van de ontwikkelingen zullen wij hier een nieuwe balans in vinden.

Maatregel: De reisbewegingen van onze medewerkers zijn de grootste bron voor CO_2-uitstoot van Ordina. Ordina is daarom in 2020 een nieuw leasebeleid overeengekomen om een schoner wagenpark te realiseren. Daarnaast gaan we in overleg met onze klanten om samen een nieuwe optimale werkwijze te bepalen, passend bij de lessen die we door pandemie hebben geleerd.

Risico-inventarisatie – MVO-risico's

Impact van risico op strategische pijlers		Tevreden en loyale klanten	Betrokken en gedreven medewerkers	Duurzaam onderscheidend profiel	Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid
MVO 1	Onvoldoende diversiteit in teams	Klanten vragen commitment op diversiteitsdoelen	Betrokkenheid medewerkers en aantrekkelijkheid op arbeidsmarkt onder druk door gebrek aan diversiteit	Onvoldoende diversiteit beperkt de effectiviteit van onze teams	Niet voldoen aan maatschappelijke maatstaven rondom diversiteit. Te weinig kansen bieden als werkgever aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
MVO 2	Kennis bij snel wijzigende technologische ontwikkelingen blijft achter	Klanten krijgen niet de beste oplossing voor hun business probleem	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	Achterblijven op het gebied van innovatieve oplossingen	Investeringen in opleidingen en trainingen nemen toe om kennis weer op niveau te krijgen
MVO 3	CO_2-uitstoot en energieverbruik is minder duurzaam dan gewenst	Klanten willen terug naar de oude manier van werken op locatie	Medewerkers zoeken steeds meer een bedrijf met impact op de samenleving		Daling van de energiegebruik en CO_2-uitstoot als gevolg van de pandemie is niet duurzaam

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GOVERNANCE

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

Onze operationele governance is gebaseerd op drie pijlers:

1 business principles
2 solide besturing
3 interne beheersing

Business principles

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

Organisatiestructuur

De Raad van Bestuur bestaat uit de CEO en CFO, die samen de statutaire directie vormen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie en besturing van Ordina. Om de dagelijkse operationele aansturing van Ordina zo efficiënt en effectief mogelijk te organiseren is er in 2020 gewerkt met een Executive Committee (per 1 januari 2021 is dit gremium vervangen door een strategy committee en een operational committee, zie pagina 88). Dit Executive Committee bestond uit de Raad van Bestuur, de directeur HR, de CEO Ordina België/Luxemburg, de directeur Portfolio & Business Development, de directeur Delivery Nederland en de directeur Digital banking. Ordina is actief in Nederland, België en Luxemburg. Onze diensten voor klanten in de verschillende landen zijn vergelijkbaar. Zowel in Nederland als in België/Luxemburg werkt Ordina vanuit Commercie, Delivery en Portfoliomanagement. Deze businessafdelingen worden ondersteund door diverse stafdiensten.

Sociaal beleid

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

Integriteit

Ordina wil een eerlijk en betrouwbaar bedrijf zijn. Integriteit moet in alle vezels van Ordina zitten. Integer gedrag ligt aan de basis van elke relatie en ieder contact. Het leidt tot vertrouwen. Het bepaalt ons succes. Gebrek aan integriteit kan de continuïteit van onze activiteiten ondermijnen.

Risico's op het gebied van zakelijke integriteit (waaronder anti-corruptie en omkoping) en persoonlijke integriteit (waaronder mensenrechten) worden bewaakt aan de hand van ons integriteitsbeleid. Dit integriteitsbeleid rust op drie pijlers: beleid, integratie in de organisatie en kennis en ontwikkeling van medewerkers. We besteden aandacht aan ontwikkeling, bewustwording en kennis op dit gebied bij onze medewerkers. In onze gedragscode is vastgelegd welk integer gedrag Ordina verwacht en welke houding daarbij hoort. Daarnaast is er een brede set van onderling samenhangende richtlijnen die concreet houvast biedt. Denk hierbij aan onderwerpen als anti-omkoping, geschenken en zakelijk vermaak, het voorkomen van fraude, het voorkomen van belangenverstrengeling, eerlijke mededinging en omgaan met vertrouwelijke informatie.

Met een jaarlijkse review van de beleidsdocumenten, waaronder de gedragscode en bijbehorende richtlijnen, borgt Ordina het normgevende kader. Daarbij evalueren we ook suggesties van medewerkers. Daarnaast vindt tweejaarlijks een risicoassessment plaats ten aanzien van een aantal relevante onderwerpen, waaronder anticorruptie en omkoping, inzicht geeft of er extra beheersingsmaatregelen nodig zijn.

In het kader van ons integriteitsbeleid hebben we ook in 2020 voor nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag een korte workshop georganiseerd, waarin zij van de Compliance Officer horen hoe Ordina met integriteit omgaat. Ordina verankert het integriteitsbeleid op verschillende manieren in de organisatie, onder meer via rapportages en periodiek overleg:

- er is een helder proces voor het omgaan met incidenten;
- er is interdisciplinair overleg tussen onder andere de Compliance Officer, de Interne Auditor, de Privacy

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Officer en de Corporate Security Officer;
- er is overleg over de compliance functie tussen de Compliance Officer en de Compliance vertrouwenspersoon;
- er zijn interne rapportageverplichtingen van de Compliance Officer aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

In 2020 is in het kader van de meldregeling Gedragscode één melding ontvangen. Deze melding had betrekking op intercollegiale omgangsvormen. De melding is ingetrokken. Ordina neemt de onderwerpen van eventuele meldingen mee in de jaarlijkse actualisering van de gedragscode, interne trainingen en de bijbehorende richtlijnen. Ordina vindt het ook van belang om stabiele en eerlijke relaties met zijn zakenpartners te onderhouden. In dat kader verwacht Ordina van zijn zakenpartners dat zij integer en eerlijk te werk gaan en zich houden aan wet- en regelgeving. Om dit te borgen heeft Ordina een leverancierscode opgesteld, waaraan leveranciers zich dienen te houden en de verplichting tot naleving is onderdeel van Ordina's contracten en inkoopvoorwaarden. De hiervoor genoemde leverancierscode omvat onderwerpen als mensenrechten en anti-omkoping en is te vinden op de website van Ordina.

Eerlijke concurrentie

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

Transparantie

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

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ordina is zich bewust van zijn maatschappelijke rol. Samen duurzaam innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen kenmerken zich door hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor mens en maatschappij. We hebben de diverse duurzaamheidsdoelen verankerd in onze strategische pijlers. Binnen de pijler Betrokken en gedreven medewerkers bewaken we diversiteit en inclusiviteit van onze medewerkerspopulatie. Daarnaast richten we ons binnen de pijler Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid op onze bijdrage aan de maatschappij en onze impact op het milieu.

Beleid inzake belastingen

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

In lijn met onze business principles is ethisch verantwoord gedrag met betrekking tot belastingen voor Ordina het uitgangspunt. Ordina handelt altijd in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving. We onderschrijven het uitgangspunt dat belastingen worden afgedragen op basis van het 'fair share'-principe. Ordina's belastingpositie is consistent met de normale bedrijfsvoering en is gebaseerd op de bedrijfsstrategie, de business principles en de geografische spreiding van zijn activiteiten. Elke actie met betrekking tot het plannen van belastingposities dient gerelateerd te zijn aan de normale bedrijfsvoering en in lijn te zijn met de business principles van Ordina. Ordina handelt naar zowel de letter als de geest van de wet. Ordina maakt geen gebruik van zogenaamde tax havens.

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

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

Communicatie met de Belastingdienst vindt plaats op basis van wederzijds vertrouwen en transparantie. Periodiek vindt overleg plaats met de Belastingdienst, waarbij belangrijke fiscale aspecten en ontwikkelingen worden besproken. Over belangrijke fiscale aspecten is, indien noodzakelijk, vooroverleg met de Belastingdienst. Ordina heeft momenteel geen afspraak met de Belastingdienst in het kader van het zogenaamde horizontaal toezicht, maar werkt wel op basis van de belangrijkste principes hiervan.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

Investor Relations

De Raad van Bestuur onderhoudt, samen met de Investor Relations Officer, de contacten met aandeelhouders en analisten. We overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, trading updates, de Algemene Vergadering, persberichten en onze website. Op onze website www.ordina.nl publiceren we ook onze presentaties voor analisten. Daarnaast houden we twee keer per jaar analistenbijeenkomsten. Zo zorgen we ervoor dat we een zo compleet mogelijk beeld verschaffen van de ontwikkelingen bij Ordina.

Solide besturing

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

- strategie;
- analyse van resultaten, forecasts en interne rapportagecyclus;
- transparante organisatie;
- helder proces voor omgaan met incidenten;
- beheersing van opdrachten;
- control self-assessment en audits (zie de paragraaf Interne beheersing).

Strategie

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

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

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

Analyse van resultaten, forecasts en interne rapportagecyclus

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

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

- de in eerdere reviews afgesproken acties;
- de relevante commerciële ontwikkelingen;
- belangrijke klantontwikkelingen;
- de financiële resultaten van de afgesloten maand en de geactualiseerde forecasts;
- de voortgang op de geïdentificeerde risico's;
- het verloop en de werving van medewerkers;
- de voortgang en risico's in de uitvoering van belangrijke contracten.

Transparante organisatie

Processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, functiescheidingen, beleid en richtlijnen, administratieve eisen en controls zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in de Ordina manier van werken in combinatie met ons Risk Control Framework. 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. De afdeling Business assurance bewaakt voor geheel Ordina de samenhang van het managementsysteem in relatie tot de doelstellingen. Ons managementsysteem is een geïntegreerd systeem,

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

waarin de eisen voor kwaliteit (ISO 9001), bedrijfsvoering (AO), milieu (ISO 14001), duurzaamheid en mvo (ISO 26000) en informatiebeveiliging (ISO 27001) uit internationale normen en wet- en regelgeving zijn vormgegeven. Hiervoor wordt Ordina extern beoordeeld door een onafhankelijke certificerende instelling.

De financiële administratie voeren we in SAP. Dit is binnen Ordina het primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. Het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag ook in 2020 op schema.

Helder proces voor omgaan met incidenten

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

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

Verder hanteren wij een datalekprocedure in geval van (potentiële) datalekken, waarbij de verantwoordelijke functionarissen zorgen voor de juiste afwikkeling en (indien noodzakelijk) de vereiste meldingen. Elk kwartaal vindt er rapportage plaats van de meldingen, de onderzoeken en de resultaten. Deze rapportage wordt besproken in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Tijdens een onderzoek wordt de Raad van Bestuur wekelijks geïnformeerd over de voortgang.

Privacy & security

De onderwerpen privacy en security staan hoog bij Ordina op de agenda, gezien het belang van de privacywetgeving en de toename van dreigingen en risico's in digitale omgevingen. De naleving van de Europese privacywetgeving (de Algemene Verordening Gegevensbescherming, AVG) wordt actief bewaakt, mede onder aansturing van onze interne functionaris Gegevensbescherming (Privacy Officer).

Beheersing van opdrachten

Verwerving

We streven naar een gedegen beheersing van opdrachten waarvoor wij resultaatverantwoordelijk zijn. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's in het commerciële proces. Daarnaast beoordelen we de verplichte betrokkenheid van het management op het juiste niveau, afhankelijk van de omvang en het risico van een mogelijke opdracht. De Deal Review Systematiek (DRS) is geïmplementeerd om dit te waarborgen. Zo kunnen we in de verschillende fasen van een aanbesteding goed afwegen of het verstandig is om al dan niet te bieden op een project.

Belangrijk aandachtspunt binnen de DRS is de beoordeling van risico's. Ook de beheersmaatregelen die we kunnen nemen, maken hier deel van uit. Uiteraard worden bij het aangaan van projecten en beheeropdrachten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter te beheersen en te overzien zijn. Bepalende factoren zijn een combinatie van trackrecord, ervaring, strak management en contractuele afspraken met de klant, inclusief een realistische verdeling van aansprakelijkheid. De afdeling Business Management houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS.

Uitvoering

Ordina heeft voor het leveren van High performance teams een eigen aanpak en tooling ontwikkeld, voor het uitvoeren van projecten is zowel een aanpak geïnspireerd op Prince2 als een agile aanpak beschikbaar. Voor beheeropdrachten is een uitgebreide aanpak beschikbaar voorzien van een ISAE 3402-verklaring.

Voor Ordina is gedegen beheersing van opdrachten een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen. We willen klanten toegevoegde waarde leveren door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en door ervoor te zorgen dat onze dienstverlening daarbij blijft aansluiten. De voortgang van de belangrijkste opdrachten wordt meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de bedrijfsonderdelen. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van de interne auditfunctie.

Interne beheersing en certificering

Audits

De interne auditfunctie rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en voert onafhankelijk audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De nadruk ligt daarbij op financiële en operationele aspecten. Elk kwartaal wordt er verslag gedaan van de uitgevoerde werkzaamheden aan zowel de Raad van Bestuur als de auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Doelstelling van deze activiteiten is om aan de hand van de uitkomsten tot een continue professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde managementsysteem, de administratieve organisatie, het Risk Control Framework en de financiële resultaten. De externe accountant toetst in het kader van de controle van de jaarrekening de opzet en het bestaan 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 (auditcommissie van de) Raad van Commissarissen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

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

De basis wordt gevormd door onze business principles (zie pagina 74), ons algemene risicomanagement (zie pagina 63) en ons financieel risicomanagement (zie pagina 68). Dit wordt verder geconcretiseerd door ons Risk Control Framework. Dit bestaat uit negen onderdelen, te weten: inkopen, verkopen, uren, personeel, projectbeheersing, financiële verslaglegging, belastingen, legal & compliance en informatievoorziening. Elk onderdeel is periodiek onderwerp van een interne audit en jaarlijks vindt er een actualisatieslag plaats.

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

Borging duurzaamheidsbeleid

Het duurzaamheidsbeleid is geborgd in de organisatie door middel van de Stuurgroep Duurzaamheid, waar onder meer een lid van de Raad van Bestuur en de corporate secretaris onderdeel van zijn. De stuurgroep benoemt projectleiders voor diverse initiatieven en een programmamanager om de samenhang tussen de diverse activiteiten te bewaken. De stuurgroep ziet toe op de uitvoering van het beleid en bewaakt de voortgang. Compliance en transparante verslaglegging op het gebied van duurzaamheid zijn onderdeel van onze governance-structuur. We rapporteren de resultaten van ons duurzaamheidsbeleid in ons jaarverslag en laten het jaarverslag voorzien van een reasonable assurance-verklaring door onze externe accountant voor de hoofdstukken In één oogopslag, Jaar in beeld, Klantcases, De wereld van nu en morgen, Strategie en waardecreatie, Strategische pijlers, doelen & resultaten.

Wij kiezen ervoor ons te laten certificeren op duurzaamheidsaspecten en daarbij de hoogste scores te behalen die op dit gebied gangbaar zijn. Jaarlijks evalueert onze Raad van Bestuur of de set aan certificaten en verklaringen voldoet aan de wensen en eisen vanuit onze stakeholders.

Certificering

Naast de eerder genoemde risicobeheersings- en controlesystemen beschikt Ordina over verschillende certificeringen die extern worden getoetst en interne richtlijnen met operationele controles die toezien op naleving ervan.

ISO

Wij zijn gecertificeerd voor ISO 9001: 2015 (voor kwaliteit), ISO 14001:2015 (voor milieu), ISO 27001:2017 en in Nederland tevens voor NEN 7510-1:2017. Bij deze normen speelt ook de context van de organisatie een belangrijke rol naast wat er speelt in de branche. Ook wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van stakeholders als onderdeel hiervan. Het geheel wordt beheerd door een integrale, risicogerichte aanpak die gericht is op continue verbetering. In 2020 is de ISO 27001:2017-certificering in Nederland uitgebreid naar de gehele organisatie.

EcoVadis

EcoVadis is een duurzaamheidsratingplatform voor wereldwijde supply chains. EcoVadis maakt het eenvoudig voor inkopers om hun leveranciers te beoordelen op duurzaamheidscriteria (op vier gebieden: milieu, arbeids- en mensenrechten, ethiek en duurzame inkoop). Ordina België behaalde sinds 2016 de Gouden award waarmee het behoort bij de top vijf procent van middelgrote IT-bedrijven die deelnemen aan EcoVadis. In 2020 behaalde Ordina Nederland de Zilveren award, net als in 2019. Hiermee behoort Ordina nog steeds bij de top zeven procent grote IT-bedrijven die deelnemen aan EcoVadis.

CO_2-Prestatieladder

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

MJA-3

In de MeerJarenAfspraak energie-efficiëntie (MJA-3) voor de Nederlandse IT-sector werken bedrijven samen aan structurele energie-efficiëntieverbetering. Binnen het MJA-netwerk delen IT-bedrijven kennis en ervaringen, bijvoorbeeld op de MJA-bedrijvendag en in MJA-3-gebruikersgroepen. In het kader van het MJA-3-Convenant streven toonaangevende IT-bedrijven naar een verbetering van hun energie-efficiëntie van 2% per jaar in de periode 2005-2020. We hebben onszelf tot doel gesteld om in 2030 CO_2 neutraal te zijn, maar onze ambitie is groter. Verdere details ten aanzien van onze CO_2-footprint reductiedoelstellingen worden nog vastgesteld.

Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark is een tweejaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van de informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen in de jaarverslaggeving van de 400 grootste in Nederland actieve organisaties. Ordina werd in 2019 geplaatst op de 7de plek van de bedrijven in de dienstverleningssector (2018: 4de plek) en op de 61ste plek (2017: 43ste plek) van alle bedrijven en instellingen in Nederland. Ordina is hiermee de hoogstgeplaatste IT-dienstverlener. De criteria van de transparantiebenchmark van 2019 zijn geactualiseerd, met meer aandacht voor ketentransparantie en de Sustainable Development Goals.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bestuursverklaring

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor Ordina's interne risicobeheersings- en controlesystemen en voor het evalueren van de effectiviteit daarvan. De systemen zijn ontworpen om de belangrijkste risico's te beheersen die zouden kunnen verhinderen dat we onze bedrijfsdoelstellingen behalen. De systemen geven echter geen volledige zekerheid dat alle onjuistheden van materieel belang voorkomen worden.

In het verslagjaar is de (effectiviteit van de) opzet en de werking van bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan, inclusief Ordina's risicoprofiel, zijn besproken met de auditcommissie en de voltallige Raad van Commissarissen.

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

In lijn met het voorgaande en best practice bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code verklaart de Raad van Bestuur naar zijn beste wetenschap dat:

- het bestuursverslag in voldoende mate inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (meer informatie is terug te vinden op pagina 77 tot en met 79 van dit bestuursverslag waarin de (opzet en werking van de) bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn beschreven);
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving 2020 geen onjuistheden van materieel belang bevat (meer informatie is terug te vinden op pagina 76 tot en met 77 van dit bestuursverslag);
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis. Meer informatie is terug te vinden in de jaarrekening op pagina 112; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van Ordina voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag (meer informatie is terug te vinden in het hoofdstuk Risico's op pagina 63 tot en met 72 van dit bestuursverslag).

Daarnaast verklaart de Raad van Bestuur in lijn met artikel 5:25c van de Wet op het financieel toezicht dat voor zover hem bekend:

- de jaarrekening per 31 december 2020 onder toepassing van IFRS EU, als vermeld op pagina 103 tot en met 166 van dit bestuursverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2020 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2020 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd (zie het hoofdstuk Risico's op pagina 63 tot en met 72 van dit bestuursverslag).

Nieuwegein, 17 februari 2021

Raad van Bestuur Ordina N.V.
Jo Maes, *CEO*

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Onze collega's over werken
in een High performance team

Markus Janssen, Oracle-consultant: "In een team werken is leuk en vergroot het totale resultaat. Met meer mensen kom je tot betere ideeën en oplossingen en daarmee vergroot je de waarde voor de business. En als je met een team in de goede flow zit en je bent complementair aan elkaar, dan kun je als team echt goed performen."

Matthijs Hendriks, Functional Enterprise Solutions consultant: "Het werken in een multidisciplinair team, waar ook de klant inzit, bevalt bijzonder goed. De korte lijntjes en het kort cyclische werk zorgen voor een dynamische werkomgeving, waarin ik goed gedij. Doordat alle benodigde disciplines in het team vertegenwoordigd zijn, is er sprake van korte communicatielijnen. Hierdoor kan het geplande werk op efficiënte wijze worden gerealiseerd."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

SAMENSTELLING RVB EN RVC

Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Ordina bestaat uit CEO Jo Maes en, per 8 april 2021, CFO Joyce van Donk-van Wijnen.



Ir. Jo Maes (1968, België)
is sinds 1 januari 2017 lid van de Raad van Bestuur en per 1 april 2017 CEO. Op 30 juni 2020 is hij herbenoemd voor een periode van vier jaar. In zijn rol als CEO is hij verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, communicatie & marketing, HR, duurzaamheid, commerciële zaken en portfolio, en business development.



MSc. Joyce van Donk-Van Wijnen RC
(1984, Nederland)
is in haar rol als CFO verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken, finance & control, informatiemanagement en security, group legal & compliance, business assurance & quality, internal audit, M&A en investor relations.

Zoals gecommuniceerd op 22 september jl. is CFO Annemieke den Otter per 1 januari 2021 teruggetreden als CFO/lid van de Raad van Bestuur van Ordina.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Samenstelling Raad van Commissarissen

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit:



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



Thessa Menssen (1967, Nederland)
is sinds juni 2020 lid van de Raad van Commissarissen van Ordina. In 2024 loopt de eerste benoemingstermijn van mevrouw Menssen af. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Alliander en PostNL. Daarnaast is ze lid Raad van Toezicht van Stichting Topvrouw van het Jaar, het Scheepvaartmuseum en het Kröller Müller Museum. Eerder was zij CFO en lid van de Raad van Bestuur BAM Groep en CFO/COO van het Havenbedrijf Rotterdam.



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

Het reglement van de Raad van Commissarissen is terug te vinden op www.ordina.nl. Dit reglement is, net als de reglementen van de commissies van de Raad van Commissarissen, in 2020 gewijzigd als gevolg van de Herziene Aandeelhoudersrechtenrichtlijn.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dit verslag van de Raad van Commissarissen geeft inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend en de onderwerpen die dit jaar aan de orde zijn gekomen.

Vergaderingen en agenda

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema zevenmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Bij een aantal van deze vergaderingen waren ook leden van het Executive Committee aanwezig. Ook werden ten minste elke maand, en soms frequenter als daar behoefte aan was, korte telefonische vergaderingen met de Raad van Bestuur gehouden, onder andere naar aanleiding van de actuele covid-19-omstandigheden.

Ten aanzien van de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies golden in 2020 de volgende (afgeronde) aanwezigheidspercentages

Johan van Hall	90%
Dirk Anbeek[1]	80%
Jan Niessen[2]	86%
Thessa Menssen[3]	100%
Filip Michiels[3]	100%
Caroline Princen	100%

Commissarissen die niet aanwezig waren bij de respectievelijke vergaderingen waren zowel voorafgaand aan als direct aansluitend betrokken bij de beraadslaging en besluitvorming van de desbetreffende vergadering.

In de genoemde vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, cultuur en integriteit (waaronder de werking en naleving van de Gedragscode), de (uitvoering van de) strategie, de verhouding met aandeelhouders en risicobeheersing (in het kader van de uitgevoerde evaluatie ten aanzien van de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen).

Verder heeft de Raad van Commissarissen regelmatig met de Raad van Bestuur en leden van het Executive Committee gesproken over de (uitvoering van de) huidige strategie, gericht op langetermijnwaardecreatie en hiermee samenhangende kansen en risico's, evenals de hieruit voortvloeiende wijzigingen in de organisatiestructuur. Bij deze besprekingen is door het verantwoordelijk lid van het management onder meer een update gegeven van de voortgang en geplande activiteiten op de verschillende onderdelen op basis van concreet geformuleerde doelstellingen. Daarnaast was er ook in de reguliere vergaderingen aandacht voor de actuele covid-19-omstandigheden, mede in relatie tot de ontwikkeling van Ordina's kaspositie en rendement.

Bij de vergadering waar de jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig. In de jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad is onder andere de relatie tussen de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad besproken. Ook het gedrag en de cultuur binnen Ordina en de beloningsverhoudingen in de onderneming waren gespreksonderwerpen.

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

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens het vastgestelde schema eenmaal regulier vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog eenmaal vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tijdens voornoemde beraadslagingen is onder meer de samenstelling van de Raad van Commissarissen besproken, evenals de (uitkomsten van de) uitgevoerde zelfevaluatie. Ook hebben de Raad van Commissarissen en de auditcommissie overleg gevoerd met de externe accountant van de onderneming, zowel in als buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

1 Dirk Anbeek is conform het reguliere schema op 30 juni 2020 afgetreden als commissaris van Ordina.

2 Jan Niessen was tot 22 september 2020 commissaris bij Ordina; hij is om persoonlijke redenen per die datum afgetreden. Johan van Hall heeft naar aanleiding van het terugtreden van de heer Niessen diens plaats in de auditcommissie overgenomen.

3 Thessa Menssen en Filip Michiels zijn benoemd per 30 juni 2020. In de periode van 1 januari 2020 - 30 juni 2020 waren zij als toehoorder aanwezig bij de relevante vergaderingen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies: een auditcommissie en een commissie voor remuneratie, nominatie en HR (RNH-commissie). De functie van deze commissies is het voorbereiden van de discussie en besluitvorming in de Raad van Commissarissen over bepaalde onderwerpen. De organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in een reglement dat, evenals het reglement van de Raad van Commissarissen, beschikbaar is op de website van Ordina.

Auditcommissie

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

De auditcommissie bestaat uit twee leden, van wie ten minste één lid de nodige deskundigheid heeft op het gebied van financiële verslaglegging en/of controle van financiële overzichten. Op 31 december 2020 bestond de auditcommissie uit Thessa Menssen (voorzitter) en Johan van Hall.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijfmaal regulier vergaderd. Conform het reglement werden alle reguliere vergaderingen bijgewoond door de CFO, de directeur Finance & Control en de General Counsel & Compliance Officer. Tijdens enkele vergaderingen van de auditcommissie zijn ook andere leden van het finance team uitgenodigd en aanwezig geweest en hebben vanuit hun expertise verslag uitgebracht over een relevant onderwerp. Ook was Ordina's Group CISO aanwezig bij een vergadering om onder meer het onderwerp cybersecurity nader toe te lichten en te bespreken. Daarnaast waren bij een aantal vergaderingen van de auditcommissie de CEO, de interne auditfunctie en de externe accountant aanwezig. Gedurende het jaar besprak de voorzitter van de auditcommissie actuele kwesties met de CFO.

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

Gespreksonderwerpen van de auditcommissie waren onder meer de kwartaalcijfers en hieraan gerelateerde persberichten en de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, dit mede gebaseerd op de rapportages van de externe accountant. In dit kader heeft de Raad van Bestuur geconcludeerd dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt, en dat ze een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Meer informatie is terug te vinden in het hoofdstuk Governance op pagina 74 tot en met 79 van dit bestuursverslag.

Verder is het functioneren van de externe accountant besproken, evenals opmerkingen van de externe accountant en de interne auditfunctie van Ordina. Ook is de kaspositie van Ordina aan de orde geweest, en de (mogelijke) allocatie hiervan mede in het licht van de covid-19-omstandigheden.

Remuneratie, nominatie en HR-commissie

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

De RNH-commissie bestaat uit twee leden. Op 31 december 2020 bestond de commissie uit Caroline Princen (voorzitter) en Filip Michiels.

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

Gespreksonderwerpen van de RNH-commissie waren dit jaar onder meer de performancecriteria voor de leden van de Raad van Bestuur, de herbenoeming van de leden van de Raad van Bestuur, de aanpassingen in het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur als gevolg van de herziene Aandeelhoudersrechtenrichtlijn, de organisatiestructuur in het licht van strategie 2022 en het HR-dashboard met actuele ontwikkelingen en aandachtspunten, waaronder het recruitmentplan voor 2020. Daarnaast heeft de RNH-commissie aandacht besteed aan de samenstelling van de Raad van Commissarissen, mede in het licht van de als gevolg van het vertrek van de heer Niessen ontstane vacature, en de

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

werving van de CFO. Ten slotte heeft de RNH-commissie de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen voorbereid. Daarnaast is, zoals gecommuniceerd in een persbericht op 4 februari 2012, de heer Michiels per die datum teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen in verband met zijn benoeming tot COO bij IT-dienstverlener Computerland.

Benoeming, samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering op voordracht van de Stichting Prioriteit Ordina Groep, welke voordracht wordt gedaan op basis van de door de Raad van Commissarissen opgestelde profielschets. De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht ten aanzien van een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt is dat de leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar en daarna éénmalig voor een periode van vier jaar kunnen worden herbenoemd. Een commissaris kan slechts worden ontslagen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. Ook kan de Algemene Vergadering het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen, doch niet dan nadat de directie de ondernemingsraad hierover in kennis heeft gesteld en in de gelegenheid heeft gesteld hierover zijn standpunt te bepalen. Het opzeggen van het vertrouwen kan slechts geschieden bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die tenminste één derde vertegenwoordigen van het geplaatste kapitaal. Het besluit tot opzegging van het vertrouwen heeft het onmiddellijk ontslag van de Raad van Commissarissen tot gevolg.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets die is gepubliceerd op de website van Ordina. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld, dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur of van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'). Alle huidige leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling 2.1.7 van deze Code. Met deze samenstelling voldoet Ordina aan best practice-bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden, waarbij tegenstrijdige belangen speelden van leden van de Raad van Commissarissen.

Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt Ordina's diversiteitsbeleid als uitgangspunt genomen. Dit beleid heeft als doelstelling het hebben van een inclusieve cultuur ten aanzien van in- en externe stakeholders, zoals medewerkers en leveranciers, op onder meer de volgende voor Ordina relevante aspecten van diversiteit: nationaliteit, leeftijd, geslacht, maatschappelijke achtergrond en ervaring. Ordina onderneemt een aantal activiteiten voor verschillende doelgroepen die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit, zie voor meer informatie het hoofdstuk Betrokken en gedreven medewerkers op pagina 45. Ook voor wat betreft de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen worden de genoemde uitgangspunten van Ordina's diversiteitsbeleid nagestreefd. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van voor haar relevante vacatures mede baseren op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit en zal ernaar streven om een evenwichtig aantal man/vrouw in de top van Ordina te hebben. Per 31 december 2020 is de samenstelling van de Raad van Bestuur en de samenstelling van de Raad van Commissarissen (50% vrouw, 50% man) evenwichtig. De verhouding in het Executive Committee is per genoemde datum 29% vrouw, 71% man.

Op 30 juni 2020 zijn Thessa Menssen en Filip Michiels benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. De Raad van Commissarissen heeft Thessa Menssen per genoemde datum tevens aangewezen als voorzitter van de auditcommissie. Zij is in die hoedanigheid Dirk Anbeek opgevolgd, die per 30 juni 2020 is afgetreden als lid van de Raad van Commissarissen, tevens voorzitter van de auditcommissie. Zoals gecommuniceerd in het persbericht van 22 september 2020 is de heer Niessen per die datum per direct wegens persoonlijke omstandigheden teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft voor de als gevolg hiervan ontstane vacature in de Raad van Commissarissen, eind 2020 een opvolgingsprocedure geïnitieerd. Deze heeft inmiddels geresulteerd in de voorgenomen voordracht van de heer Dennis de Breij (1971) als commissaris van Ordina.

Daarnaast is, zoals gecommuniceerd in een persbericht op 4 februari 2021, de heer Michiels per die datum teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen in verband met zijn benoeming tot COO bij IT-dienstverlener Computerland.

Functioneren van de Raad

In de loop van 2020 heeft de Raad van Commissarissen het functioneren geëvalueerd van de Raad, van de beide commissies en elk van de leden individueel, alsmede de interactie met de Raad van Bestuur. Onderdeel van genoemde evaluatie was onder meer een bespreking met alle leden van de Raad van Commissarissen.

Bij de evaluatie van de commissarissen is onder meer aandacht besteed aan de bij de commissarissen aanwezige relevante kennis die specifiek op de onderneming is gericht, aan hun bijdrage in en buiten vergaderingen, aan de onderlinge samenwerking en aan de interactie met de Raad van Bestuur. Ook is gekeken of

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

de commissarissen voldoende tijd hebben om hun functie goed uit te oefenen.

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de Raad van Commissarissen goed functioneert en dat de samenwerking als collectief, tussen de individuele leden en met de Raad van Bestuur goed is. Wel is vastgesteld dat er, gegeven de relatief korte tijd dat de Raad in haar huidige samenstelling actief is, behoefte is aan een nadere persoonlijke en verdiepende kennismaking door een offsite. In verband met de covid-19-omstandigheden heeft de Raad hier nog geen nadere opvolging aan kunnen geven.

De Raad heeft verder in het kader van de zelfevaluatie vastgesteld dat de kennisbehoefte over de bedrijfsvoering van de onderneming en de verantwoordelijkheden van een commissaris in voldoende mate worden ingevuld, mede gelet op de reguliere en informele contacten van de commissarissen in het dagelijks verkeer en met de onderneming.

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

Corporate governance

Dit hoofdstuk, inclusief verwijzingen naar andere pagina's in dit bestuursverslag, waaronder het remuneratierapport en de statutaire bepalingen en overige informatie, en Ordina's 'pas toe of leg uit'-overzicht, vormen gezamenlijk de corporate governance-verklaring als bedoeld in artikel 2a van het Besluit inhoud bestuursverslag.

Algemeen

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance bij Ordina. Jaarlijks evalueren de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporate governance-structuur van de Ordina Groep en een aantal van de bijbehorende documenten. Ordina neemt de Code tot uitgangspunt voor haar corporate governance-structuur.

Ordina onderschrijft alle punten van de Code en past deze in voorkomend geval toe, met uitzondering van best practice-bepaling 4.2.3. Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig voor een breed publiek te volgen via webcasting, telefoon of anderszins. Tijdens individuele presentaties worden algemene presentaties gebruikt die op de website van Ordina staan of alsnog worden geplaatst. Ook is een aantal principes en best practices niet van toepassing, met name als gevolg van de wettelijk bepaalde structuur van de vennootschap. Indien van toepassing wordt dit gemotiveerd. Ordina's toepassing van de Code is opgenomen in het 'pas toe of leg uit'-overzicht, beschikbaar op de website van Ordina, onder de rubriek Corporate Governance. Dit document dient te worden gelezen in samenhang met dit onderdeel van het bestuursverslag en worden geacht door verwijzing hierin opgenomen te zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vormt de statutaire directie van Ordina N.V. en wordt gevormd door de CEO en de CFO. Binnen de Raad van Bestuur zijn de werkzaamheden verdeeld over de leden.

Aangezien Ordina een structuurvennootschap is, vindt benoeming van leden van de Raad van Bestuur plaats door de Raad van Commissarissen. Ook ontslag van een lid van de Raad van Bestuur vindt plaats door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen informeert de Algemene Vergadering over een voorgenomen benoeming of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur. In navolging van de Code worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van (maximaal) vier jaar, op basis van een overeenkomst van opdracht. Herbenoeming is onbeperkt mogelijk, telkens voor een nieuwe periode van (maximaal) vier jaar. Hierbij worden de doelstellingen van Ordina's diversiteitsbeleid in overweging genomen. Bij benoeming van een nieuw lid van de Raad van Bestuur worden de belangrijkste elementen van zijn of haar overeenkomst, conform de Code, op het daartoe geëigende moment gepubliceerd op de website van Ordina.

De Raad van Bestuur is, behalve voor de operationele besturing van de onderneming, ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een visie op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en de formulering van een hierbij passende strategie. Hierover wordt door de Raad van Bestuur ook verantwoording afgelegd aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich op de langetermijnwaardecreatie van de vennootschap, rekening houdend met de belangen van de diverse stakeholders.

Een lid van de Raad van Bestuur houdt niet meer dan twee commissariaten bij beursvennootschappen en een bestuurder zal geen voorzitter zijn van een raad van commissarissen van een beursvennootschap. De aanvaarding van een commissariaat door een lid van de Raad van Bestuur behoeft goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Andere belangrijke nevenfuncties van leden van de Raad van Bestuur worden vooraf gemeld aan de Raad van Commissarissen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het kader van het beloningsbeleid. Meer informatie is terug te vinden in het hoofdstuk 'Remuneratierapport' op pagina 91 tot en met 100 van dit bestuursverslag.

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

Nadere informatie over de leden van de Raad van Bestuur is beschikbaar op pagina 82 van dit bestuursverslag.

Operations Committee en Strategy Committee
In het kader van de uitvoering van de strategie 2022 is in december 2020 het besturingsmodel op groepsniveau geëvalueerd. Dit heeft ertoe geleid dat per 1 januari 2021 een scheiding wordt gemaakt tussen enerzijds een gremium waar de nadruk ligt op operationele aansturing op basis van een kort cyclisch sturingsmechanisme, en anderzijds een gremium waar de nadruk ligt op de uitvoering van de strategische agenda. Deze gremia, operations committee, respectievelijk strategy committee genoemd, vervangen per genoemd moment het executive committee.

Algemene Vergadering
Ordina N.V. is een structuurvennootschap, waarvan de gewone aandelen genoteerd zijn aan NYSE Euronext te Amsterdam. De vennootschap kent geen stemrechtbeperkende bepalingen. Er zijn geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen. Op grond van de statuten bestaat de mogelijkheid om preferente aandelen uit te geven. Gelet op het vorenstaande is een aantal best practices in de Code niet van toepassing.

Jaarlijks vindt omstreeks april de Algemene Vergadering plaats. Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden conform de wettelijke en statutaire bepalingen dienaangaande tijdig gepubliceerd en op de website van de vennootschap geplaatst. Op de agenda van aandeelhoudersvergaderingen zal worden vermeld welke agendapunten ter bespreking en welke ter stemming zijn. In het geval bestuurders en commissarissen worden voorgedragen voor (her)benoeming, zijn deze in beginsel aanwezig tijdens de betreffende Algemene Vergadering.

De vennootschap nodigt aandeelhouders uit om voorafgaand aan de vergadering vragen in te dienen, die vervolgens door de vennootschap in de vergadering kunnen worden beantwoord.

Voorafgaande goedkeuring van de Algemene Vergadering is vereist voor besluiten omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming, waaronder de (vrijwel gehele) overdracht van de onderneming, het aangaan van een duurzame, van ingrijpende betekenis voor de vennootschap zijnde samenwerking en het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa. Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa, in de openbaarheid is gebracht, zal de Raad van Bestuur zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mededelen.

Besluiten tot wijziging van de statuten van de vennootschap kunnen door de Algemene Vergadering worden genomen met gewone meerderheid van stemmen op voorstel van de Stichting Prioriteit Ordina Groep en na goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Materiële wijzigingen van de statuten zullen ieder afzonderlijk aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd, waarbij verschillende wijzigingen in de statuten gezamenlijk kunnen worden geagendeerd indien de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, van oordeel is dat dit gezien de onderlinge samenhang van die wijzigingen gewenst is.

Aandeelhouders hebben een recht tot agendering van onderwerpen voor aandeelhoudersvergaderingen indien aan de wettelijke bepalingen dienaangaande is voldaan. De Raad van Bestuur kan een zogenaamde responstijd inroepen om te reageren op een verzoek om een bepaald onderwerp te agenderen. De Algemene Vergadering wordt jaarlijks een machtiging gevraagd ten behoeve van de Raad van Bestuur van Ordina N.V. om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, over te gaan tot uitgifte van en/of het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Deze machtiging wordt beperkt in tijd tot achttien maanden na de datum waarop de vergadering wordt gehouden waarin de machtiging wordt verleend. In omvang wordt deze machtiging beperkt tot een percentage van het op dat moment geplaatste kapitaal. Tevens wordt machtiging gevraagd om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, het voorkeursrecht bij uitgifte respectievelijk het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen uit te sluiten of te beperken. Eveneens wordt de aandeelhoudersvergadering jaarlijks voor een periode van achttien maanden om een machtiging gevraagd ten behoeve van de Raad van Bestuur tot inkoop van aandelen in de vennootschap, binnen de grenzen die de wet en de statuten daarvoor stellen en de bandbreedte welke is opgenomen in de machtiging. Elk verzoek tot verlening van een van bovenstaande machtigingen wordt afzonderlijk aan aandeelhouders voorgelegd.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Van aandeelhoudersvergaderingen wordt een verslag aan aandeelhouders ter beschikking gesteld als in de Code voorzien. Binnen vijftien kalenderdagen na afloop van een aandeelhoudersvergadering zullen op de website van de vennootschap de stemresultaten van die vergadering per agendapunt worden gepubliceerd.

Gegevens omtrent aandeelhouders van Ordina N.V. worden, voor zover dit bij Ordina bekend is op basis van een melding uit hoofde van de Wft, in het bestuursverslag en op de website gepubliceerd.

Meer informatie omtrent onder andere Investor Relations, (de huidige samenstelling van) Ordina's aandelenkapitaal en Ordina's dividendbeleid is beschikbaar in het hoofdstuk Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid op pagina 55 tot en met 61 van dit bestuursverslag.

Accountant
Tijdens de Algemene Vergadering van 30 juni 2020 is Ernst & Young Accountants LLP herbenoemd als externe accountant voor de boekjaren 2021 en 2022. De principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de benoeming en de beoordeling van het functioneren van de externe accountant worden door Ordina onderschreven. Dit betekent onder meer dat de externe accountant aanwezig is bij de jaarlijkse Algemene Vergadering om daar te kunnen worden bevraagd door aandeelhouders over zijn verklaring van getrouwheid van de jaarrekening.

De externe accountant van de vennootschap is in ieder geval aanwezig bij de bespreking van het jaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening- en interim-controle. Ten minste eenmaal per jaar overlegt de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant. Het staat de Raad van Commissarissen vrij om zo vaak als hij dit noodzakelijk acht direct met de externe accountant in contact te treden. De externe accountant ontvangt tijdig alle informatie die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden en wordt in de gelegenheid gesteld om daarop te reageren.

Jaarrekening en décharge
De jaarrekening is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze is terug te vinden in de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 169 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 voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2020 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering voor om de Raad van Bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot
De Raad van Commissarissen wil op deze plaats haar grote dank en waardering uitspreken jegens Annemieke den Otter voor haar essentiële bijdragen aan de resultaten van Ordina over de afgelopen jaren, en wenst haar in haar verdere loopbaan alle succes toe. Op de vergaderingen en discussies met haar kijkt de Raad met groot genoegen terug.

Ook wil de Raad van Commissarissen Dirk Anbeek en Jan Niessen heel hartelijk danken voor hun langdurige grote betrokkenheid, inzet en vakkundigheid in onze Raad en haar commissies. De raad bedankt Filip Michiels ook voor zijn betrokkenheid en inbreng het afgelopen jaar. Daarnaast wil de Raad hen bedanken voor de plezierige en collegiale sfeer waarin de onderlinge discussies gezamenlijk gevoerd werden.

2020 was een bijzonder jaar, gezien de bijzondere omstandigheden voor ons allen waarin een groot beroep is gedaan op een ieders veerkracht. We zijn, samen met onze klanten, echter goed in staat gebleken om ook op afstand samen te werken, de dienstverlening te continueren, zelfs op een aantal belangrijke punten verder te verbeteren en goede resultaten te boeken. Wij bedanken de Raad van Bestuur en alle medewerkers voor hun toewijding, betrokkenheid en inzet om dit te realiseren.

Nieuwegein, 17 februari 2021

Raad van Commissarissen Ordina N.V.
Johan van Hall, *voorzitter*
Caroline Princen, *vicevoorzitter*
Thessa Menssen

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening



Onze collega's over werken
in een High performance team

Xhi Jia Tan, C#. NET developer: "Werken in een team ervaar ik als bijzonder positief. Je staat er niet alleen voor en daardoor kun je grotere projecten aanpakken. Voordeel is ook dat je de kennis van iedereen kunt combineren. Wanneer jij iets niet weet, is de kans groot dat iemand anders wel een oplossing heeft. Zo leer je ook nog eens van elkaar."

Peter-Pim Baken, software engineer: "Werken in een team bevalt goed. Gelukkig kende ik het team al voor de coronacrisis en ging de online afstemming en het op afstand werken daarna vrij gemakkelijk. Het is een dynamisch team met verschillende expertises, wat als voordeel heeft dat je uiteenlopende types collega's leert kennen met verschillende achtergronden."

Bing Lin, software engineer: "Ik vind het heel fijn om in een Ordina-team te werken. Het voordeel daarvan is dat je veel mooiere projecten kunt afleveren. We dragen samen de verantwoordelijkheid en bij een uitdagende vraagstuk sta je er niet alleen voor."

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

REMUNERATIERAPPORT

Rapport ter adviserende stemming Algemene Vergadering 2021.

Inleiding

In dit remuneratierapport, tevens bezoldigingsverslag zoals bedoeld in artikel 2:135b BW, kijken wij terug op het jaar 2020 en lichten wij de belangrijkste kenmerken van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur toe. Ook geven wij een overzicht van behaalde prestaties van Ordina N.V. (de 'Vennootschap') en de deels hieraan gerelateerde aan de leden van de Raad van Bestuur betaalde beloning. Ook geven wij in dit remuneratierapport de belangrijkste kenmerken van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Commissarissen weer, inclusief een overzicht van de in het jaar 2020 aan de leden van de Raad van Commissarissen betaalde beloning. In lijn met het bepaalde in de Corporate Governance Code relateert de aan de Raad van Commissarissen betaalde beloning op geen enkele wijze aan de prestaties van de Vennootschap.

Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur 2020

Onderstaand is een samenvatting van het actuele bezoldigingsbeleid 2020, en een verantwoording van de wijze waarop dit in het jaar 2020 ten uitvoer is gebracht. Het volledige bezoldigingsbeleid is te raadplegen op de website van Ordina (www.ordina.com).

Het Bezoldigingsbeleid 2020 is met een meerderheid van meer dan 99% van de uitgebrachte stemmen aangenomen door de Algemene Vergadering op 30 juni 2020. In diezelfde vergadering heeft de Algemene Vergadering met een meerderheid van ruim 99% van de uitgebrachte stemmen een positief advies uitgebracht over het remuneratierapport 2019. De Raad van Commissarissen leest hierin de bevestiging dat de aandeelhouders instemmen met Ordina's huidige bezoldigingsbeleid en de wijze waarop hierover rekenschap wordt afgelegd.

Ordina wenst een marktconform bezoldigingsbeleid te hanteren dat leden van het bestuur beloont voor het realiseren van uitdagende operationele en performancegedreven doelstellingen op korte termijn en ambitieuze strategische en financiële doelstellingen op de lange termijn. Het bezoldigingsbeleid dient ertoe bij te dragen dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders van een hoog kaliber kunnen worden aangetrokken en behouden, die bovendien beschikken over een oriëntering en achtergrond die is vereist om leiding te geven aan en beheer te voeren over een succesvol IT-bedrijf.

Bij de vaststelling van het bezoldigingsbeleid wordt rekening gehouden met de identiteit, missie en waarden van Ordina. Dit betekent dat bij het formuleren van het bezoldigingsbeleid aangesloten wordt bij Ordina's streven naar duurzame lange termijn waardecreatie via innovatieve oplossingen die relevant en aantrekkelijk zijn voor diverse stakeholders, zoals klanten en medewerkers op grond van Ordina's waardecreatiemodel. De aldus geformuleerde concrete doelen (op het gebied van rendementsverbetering, (omzet) groei, hoogwaardige dienstverlening, medewerkersbetrokkenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen) vormen de basis voor het formuleren van de prestatiecriteria op basis waarvan de beloning van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld.

Bij de vaststelling van de totale beloning worden de beloningsverhoudingen binnen de Ordina Groep en het op enig moment binnen de Groep gevoerde beleid op het gebied van de beloning van medewerkers in ogenschouw genomen. Zo gelden voor leden van de Raad van Bestuur dezelfde regelingen als voor overige medewerkers, bijvoorbeeld ten aanzien van mobiliteit en pensioen. Bij de vaststelling wordt bovendien waar opportuun mede rekening gehouden met antecedenten en de specifieke Ordina-context/historie. Aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen en maatschappelijk draagvlak wordt gezocht middels frequente contacten met stakeholders. Ook wordt jaarlijks in de overlegvergadering met de ondernemingsraad van Ordina gesproken over onder meer hoogte en inhoud van arbeidsvoorwaardelijke regelingen.

De remuneratie, nominatie en HR-commissie voert jaarlijks een scenario-analyse uit, en heeft uit dien hoofde een goed beeld van de mogelijke uitkomst van de verschillende scenario's. De scenario-analyses zijn vooral kwalitatief van aard. Hierbij speelt mee dat het bezoldigingsbeleid geen aandelenopties kent en dat de variabele beloning op verschillende manieren begrensd is

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

zo zijn er drempelwaardes voor de individuele KPI's. Daarnaast wordt er onder andere gekeken of de strategische doelstellingen van de Vennootschap aansluiten bij de gehanteerde doelstellingen voor het betreffende referentiejaar c.q. de betreffende referentieperiode. Voor het jaar 2020 is bepaald dat deze aansluiting er is, zodat de gekozen doelstellingen als passend zijn beoordeeld.

Referentiemarkt 2020

De remuneratie, nominatie en HR-commissie heeft begin 2020 het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur geëvalueerd. De evaluatie heeft plaatsgevonden op basis van de resultaten van een uitgevoerd benchmarkoderzoek, waarbij de beloning is getoetst op marktconformiteit. Daarbij is bijzondere aandacht besteed aan de aansluiting op de bedrijfsstrategie en aan consistente interne beloningsverhoudingen, in het licht van de wettelijke eisen die daaraan gesteld worden. Als onderdeel van genoemd benchmarkonderzoek is de referentiemarkt 2020 bepaald, deze is ongewijzigd en hieronder weergegeven. De relevante referentiemarkt is bepaald op basis van omvang (market cap, FTE en omzet). Ondernemingen actief in de onroerend goed en farmaceutische industrie zijn hierbij uitgesloten aangezien deze onderworpen zijn aan specifieke wetgeving en/of een andere dynamiek kennen.

Referentiemarkt

Accell Group NV
ForFarmers NV
Heijmans NV
ICT Group NV
Kendrion NV
Nederlandsche Apparatenfabriek Nedap NV
Neways Electronics International NV
Sif Holding NV
Brunel International NV
DPA Group NV
Basic Fit NV
Beter Bed NV
Hydratec Industries NV
Koninklijke Wessanen

Het bezoldigingsbeleid is erop gericht om in algemene zin de totale beloning voor de Raad van Bestuur te positioneren op een concurrerend niveau in de algemene bestuurdersmarkt Nederland, beoordeeld op basis van functieniveau. De relevante referentiemarkt is begin 2020 door de Raad van Commissarissen vastgesteld (zie hierboven) en uitgangspunt is een positionering van het totale vaste- en variabele beloningspakket rond mediaan-niveau.

Elementen bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur

In lijn met gebruiken in de markt bestaat het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur uit de volgende elementen:

- Basissalaris inclusief vakantiegeld;
- Kortetermijn variabele beloning;
- Langetermijn variabele beloning;
- Pensioenvoorziening;
- Deelname aan de bij Ordina toepasselijke auto-leaseregeling en beschikbaar stellen van een laptop en mobiele telefoon.

Beloningscomponent	Beleidsmatig niveau
Basissalaris inclusief vakantiegeld	De hoogte van het basissalaris inclusief vakantiegeld vormt een afspiegeling van de eisen die aan de CEO en overige leden van de Raad van Bestuur worden gesteld. De verschillende taken en verantwoordelijkheden van de CEO en de overige leden van de Raad van Bestuur rechtvaardigen in beginsel een beloningsverschil van 20%-30% tussen CEO en overige leden (vanuit CEO gedefinieerd). Er is de mogelijkheid tot jaarlijkse indexatie (rekening houdend met de loonruimte die aan het personeel in Nederland ter beschikking wordt gesteld).
Kortetermijn variabele beloning	On-target: 50% Maximum: 70% van het basissalaris op jaarbasis verhoogd met vakantietoeslag (8%)
Langetermijn variabele beloning	On-target: 50% Maximum: 85% van het basissalaris op jaarbasis verhoogd met vakantietoeslag (8%)
Pensioenvoorziening	Deelname aan kapitaalverzekering o.b.v. beschikbare premie en max. wettelijk pensioengevend salaris (2020: EUR 110.111) Pensioenpremies komen ten laste van de Vennootschap
Deelname aan de bij Ordina toepasselijke autoleaseregeling	Deelname aan de bij Ordina toepasselijke autoleaseregeling (cf. de regeling zoals die geldt voor alle werknemers in Nederland)
Ter beschikking stelling laptop en mobiele telefoon	Ter beschikkingstelling van laptop en mobiele telefoon conform de bij Ordina toepasselijke telefoonregeling (cf. regeling alle werknemers in Nederland)

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Basissalaris inclusief vakantiegeld

De remuneratie, nominatie en HR-commissie bepaalt ten minste iedere vier jaar of het basissalarisniveau aanpassing behoeft. Deze review vindt in beginsel plaats in de eerste helft van het jaar, mede op basis van de relevante referentiemarkt, en de individuele prestaties. Daarnaast is er de (jaarlijkse) mogelijkheid tot indexatie. In het kader van de herbenoeming van de leden van de Raad van Bestuur per 30 juni 2020 is, per 1 januari 2020, het beleidsmatige niveau van het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de CEO en toenmalige CFO opnieuw bepaald. Dit bedroeg per genoemd moment, op voljaarsbasis:

CEO	EUR 430.000
CFO	EUR 315.000

Variabele beloning

Het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur bevat ten aanzien van de variabele beloning zowel kortetermijn als langetermijn componenten. Hiermee wordt beoogd zowel meer kortetermijn doelstellingen voor de Vennootschap als langetermijn waardecreatie te realiseren. Bij de jaarlijkse vaststelling van de prestatiecriteria ('KPI'), en de weging daarvan, wordt hiermee eveneens rekening gehouden. Clawback-clausules en een minimale houdstertermijn van onvoorwaardelijk toegekende prestatieaandelen onderstrepen daarnaast het belang dat bij het voorgaande toegekend wordt aan langetermijn waardecreatie.

Kortetermijn variabele beloning

Ieder jaar kan een kortetermijn variabele beloning worden uitgekeerd. De hoogte van de beloning is afhankelijk van de realisatie van specifieke doelstellingen. De remuneratie, nominatie en HR-commissie van de Raad van Commissarissen bepaalt hiertoe jaarlijks de relevante KPI's, waarvan een deel gekoppeld is aan financiële doelstellingen (ten minste 70%), en een deel gekoppeld is aan niet-financiële doelstellingen (ten hoogste 30%). KPI's zijn zoal: de (omzet) groei, de rendementsverbetering (EBITDA marge), nettowinst, (vrije) kasstromen, medewerkerbetrokkenheid, klanttevredenheid, hoogwaardige dienstverlening, leiderschap in niches, weerbaarheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Raad van Commissarissen stelt aan het begin van elk referentiejaar, afhankelijk van de actuele omstandigheden en (strategische) prioriteiten, vast of de (lijst van) KPI's aanpassing behoeft. Tevens stelt de Raad van Commissarissen jaarlijks de doelstellingen voor dat referentiejaar vast, inclusief de weging. Na afloop van een referentiejaar beoordeelt de Raad van Commissarissen in welke mate de verschillende prestatiecriteria zijn behaald. In het geval dat naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in een referentiejaar aan alle genoemde prestatiecriteria is voldaan (on target performance), wordt over dit referentiejaar een kortetermijn variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur toegekend van 50% van het referentiesalaris. Uitzonderlijk goede prestaties (max. boven target performance) kunnen o.b.v. het beleid leiden tot een maximale kortetermijn variabele beloning van 70% van het referentiesalaris (CEO: EUR 301.000; CFO; EUR 220.500). Er wordt t.a.v. een prestatiecriterium geen kortetermijn variabele beloning (onder target performance) uitbetaald indien de bestuurders er niet in zijn geslaagd minimaal 80% van het betreffende prestatiecriterium te realiseren.

Korte termijn variabele beloning (STI) - pay out range – bedragen in EUR

	CEO	CFO
onder target performance (minimum)	-	-
on target	215.000	157.500
boven target (maximum)	301.000	220.500

Binnen bovengenoemde pay out range wordt op basis van een gewogen gemiddelde (som van alle gewogen deelscores per KPI) de hoogte van de daadwerkelijk toe te kennen kortetermijn variabele beloning bepaald.

Langetermijn variabele beloning

Jaarlijks wordt voorwaardelijk een aantal langetermijnprestatieaandelen Ordina N.V. toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. De realisatie van de langetermijn variabele beloning van de Raad van Bestuur wordt bepaald aan de hand van een aantal door de Raad van Commissarissen vastgestelde KPI's, zowel financieel als niet-financieel van aard.

Van de langetermijn variabele beloning is minimaal 70% gerelateerd aan financiële doelstellingen, de resterende maximaal 30% is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen. De remuneratie, nominatie en HR-commissie van de Raad van Commissarissen bepaalt hiertoe jaarlijks de relevante KPI's, waarvan een deel gekoppeld is aan financiële doelstellingen (ten minste 70%), en een deel gekoppeld is aan niet-financiële doelstellingen (ten hoogste 30%). KPI's zijn zoal: de (omzet) groei, rendementsverbetering (de EBITDA marge), nettowinst, (vrije) kasstromen, medewerkerbetrokkenheid, klanttevredenheid, hoogwaardige dienstverlening, leiderschap in niches, weerbaarheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. KPI's zijn deels gelijk aan de kortetermijn variabele beloning en kennen elk, afhankelijk van de langetermijn of kortetermijn horizon, hun eigen dynamiek.

De Raad van Commissarissen stelt aan het begin van elk referentiejaar, afhankelijk van de actuele omstandigheden en (strategische) prioriteiten, vast of de (lijst van) KPI's voor de betreffende referentieperiode behoeft. Tevens stelt de Raad van Commissarissen jaarlijks de doelstellingen voor de betreffende referentieperiode vast, inclusief de weging. In de weging van de KPI's

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

houdt de Raad van Commissarissen rekening met het lange termijn karakter van (dit onderdeel van) de beloning. Het aantal aandelen dat na afloop van een referentieperiode kan worden verkregen bij een on target prestatie wordt bepaald op basis van 50% van het in het eerste jaar van de referentieperiode aan de bestuurder te betalen basissalaris (vermeerderd met 8% vakantietoeslag: 'referentiesalaris'), gedeeld door de slotkoers van de laatste handelsdag van het voorafgaande boekjaar. Uitzonderlijk goede prestaties kunnen leiden tot verkrijging, na afloop van de referentieperiode, van 170% van het on target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen (in EUR; CEO: EUR 365.500; CFO: EUR 267.750). Indien de bestuurder 80% van de voor de desbetreffende referentieperiode vastgestelde KPI's realiseert, leidt dat tot verkrijging van 50% van het on target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen. Indien een bestuurder er niet in is geslaagd minimaal 80% van het betreffende prestatiecriterium te realiseren, wordt er voor die doelstelling geen langetermijn variabele beloning uitbetaald.

	CEO	CFO
onder target performance (minimum)	-	-
on target	215.000	157.500
boven target (maximum)	365.500	267.750

Binnen bovengenoemde pay out range wordt op basis van een gewogen gemiddelde (som van alle gewogen deelscores/KPI) de hoogte van de daadwerkelijk toe te kennen langetermijn variabele beloning bepaald.

Pensioentoezegging

Leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de standaard pensioenregeling van Ordina, zoals omschreven in het aanhangsel Verzekeringen in de Algemene Arbeidsvoorwaarden en conform het gestelde in het vigerende pensioenreglement. De gehanteerde pensioengrondslag is het wettelijk gemaximeerde pensioengevende salaris verminderd met de franchise. De jaarlijkse pensioenpremies voor genoemde regeling komen voor rekening van de Vennootschap en worden door de Vennootschap afgedragen.

Overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur worden een auto, laptop en mobiele telefoon ter beschikking gesteld.

Overeenkomst van opdracht

- De leden van de Raad van Bestuur zijn werkzaam op basis van een overeenkomst van opdracht. Hierin is een opzegtermijn opgenomen van 3 maanden (bestuurder), respectievelijk 6 maanden (Vennootschap).
- Een change-of-control-regeling is van toepassing (ingeval de functie of het takenpakket van een lid van de Raad van Bestuur significant wijzigt als gevolg van een overname van de Vennootschap, leidend tot een verandering van de zeggenschap van de onderneming, ontvangt een lid van de Raad van Bestuur een vergoeding van éénmaal het vaste jaarsalaris).
- De leden van de Raad van Bestuur hebben onder bepaalde omstandigheden recht op een ontslagvergoeding. Deze vergoeding bedraagt maximaal éénmaal het vaste jaarsalaris.

Toepassing bezoldigingsbeleid in 2020

Basissalaris

Het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de leden van de Raad van Bestuur is per 1 januari 2020 aangepast naar EUR 430.000 (CEO), resp. EUR 315.000 (CFO) op jaarbasis. De verhogingen zijn vastgesteld op basis van een uitgevoerd benchmarkonderzoek in de referentiemarkt, om het totale beloningsniveau rond mediaan-niveau te positioneren. Zoals ook opgenomen in de agenda voor de Algemene Vergadering op 30 juni 2020 hebben beide leden van de Raad van Bestuur, gezien de buitengewone onzekerheden als gevolg van covid-19, aangegeven voor 2020 vrijwillig af te zien van deze toegekende salarisverhoging. Ingevolge het afzien van de salarisverhoging voor het jaar 2020 geldt voor 2020 een basissalaris van EUR 388.000 (CEO), respectievelijk EUR 271.000 (CFO).

Zoals aangekondigd in het persbericht d.d. 22 september 2020, is mevrouw Den Otter per 1 januari 2021 afgetreden als CFO van Ordina. Haar opvolgster is mevrouw J.F. van Donk-van Wijnen. Met betrekking tot haar vaste salaris en rekening houdend met ervaring en toepasselijk beleid, geldt de volgende inloopregeling:

Inloopregeling Joyce van Donk-van Wijnen CFO

	Basissalaris
per 1 januari 2021	260.000
per 1 januari 2022	287.500
per 1 januari 2023	315.000

Kortetermijn variabele beloning

Conform het Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. wordt de kortetermijn variabele beloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiele doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. De leden van de Raad van Bestuur hebben gelijke doelstellingen.

De verhouding tussen financiële en niet-financiële maatstaven is voor het onderhavige jaar als volgt vastgesteld. Van de kortetermijn variabele beloning is 70% gerelateerd aan financiële doelstellingen in het referentiejaar. Als KPI's zijn gekozen de omzet (30%) en de EBITDA marge (40%). De resterende

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

STI - realisatie doelstellingen 2020

Doelstelling	Aard van de doestelling	Weging	On target doelstelling	Realisatie absoluut	Pay out factor	Pay out in % van weging target
Omzet (in mln euro's)	financieel	30,0%	377,7	369,2	0,75	22,5%
EBITDA marge (in %)	financieel	40,0%	10,0%	12,6%	1,20	48,0%
Subtotaal financiele criteria		**70,0%**				**70,5%**
Klanttevredenheid	niet-financieel		70,0			
Medewerkerbetrokkenheid	niet-financieel		7,0			
Jaarlijkse MVO-doelstellingen	niet-financieel		3,0			
Huis op orde	niet-financieel		75%			
Weerbaarheid	niet-financieel		5,0			
Groei in toegevoegde waarde	niet-financieel		38%			
Subtotaal niet-financiele criteria		**30,0%**	**3,0**	**4,0**	**1,20**	**36,0%**
Totaal		**100%**				**106,5%**

30% van de kortetermijn variabele beloning is voor het onderhavige jaar gebaseerd op niet-financiële doelstellingen, samengevoegd in een mandje. Tot deze doelstellingen zijn gerekend medewerkersbetrokkenheid, klanttevredenheid, MVO-doelstellingen, hoogwaardige dienstverlening, huis op orde en weerbaarheid. De doelstellingen zijn dusdanig gekozen, dat zij geen prikkel zijn tot voorrang van eigen belang boven bedrijfsbelang of tot het nemen van risico's die niet passen bij de vastgestelde strategie.

De Raad van Commissarissen heeft met tevredenheid vastgesteld dat de financiële doelstellingen voor 2020 voor een belangrijk deel gerealiseerd zijn. De gerealiseerde omzet ligt 2,2% onder de target doelstelling en is niet gehaald. Wel is onderliggend, conform strategie 2022, de kwaliteit verbeterd. Het pay out percentage is o.b.v. een conservatieve benadering vastgesteld op 75%, leidend tot een gewogen payout van 22,5% op deze KPI. Op de EBITDA marge doelstelling, wegend voor 40%, is een overscore gerealiseerd, leidend tot een vastgesteld payout percentage van 120%, of een gewogen pay out van 48%. De totale gewogen pay out op de financiële doelstellingen bedraagt 70,5%.

De score op het mandje niet-financiële doelstellingen, ten slotte, is bepaald op 4 (schaal 1-5); vrijwel alle doelstellingen zijn overtroffen. Voorgaande resulteert in een pay out factor van 120% of, gewogen, 36%. De verschillende indicatoren van klanttevredenheid en medewerkerbetrokkenheid bevestigen dat de genomen maatregelen en de ingeslagen weg van strategie 2022 tot goed resultaat leiden. In 2020 is door de uitbraak van de covid-19-pandemie, naast de aandacht voor het verder op orde brengen van de operationele processen (huis op orde), veel aandacht uitgegaan naar nieuwe manieren van samenwerken met klanten en tussen medewerkers.

Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Jo Maes (CEO) een kortetermijnbeloning van EUR 204.966 en aan Annemieke den Otter (CFO) een kortetermijnbeloning van EUR 143.476 toe te kennen. Deze kortetermijnbeloning is voor beide bestuurders gelijk aan een totaal uitkeringspercentage van 106,5% van de on target kortetermijn variabele beloning.

Langetermijnbeloning

Evenals de kortetermijnbeloning wordt de langetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. Deze doelstellingen zijn gelijk voor beide leden van de Raad van Bestuur en worden aan het begin van iedere driejaarsperiode voor de totale duur van deze prestatie periode voor de betreffende referentieperiode (3 jaar) vastgesteld.

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.
De langetermijn component van de variabele beloning

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

LTI - realisatie doelstellingen 2020 (regeling 2018-2020)

Doelstelling	Aard van de doestelling	Weging	On target doelstelling	Realisatie absoluut	Pay out factor	Pay out in % van weging target
Omzet (in mln euro's)	financieel	20,0%	380,0	369,2	0,75	15,0%
EBITDA marge (in %)[1]	financieel	15,0%	6,5%	9,3%	1,35	20,3%
Nettowinst	financieel	20,0%	12,3	20,7	1,70	34,0%
Vrije kasstroom (voor dividenduitkering)	financieel	15,0%	16,8	28,6	1,70	25,5%
subtotaal financiele criteria		70,0%				94,8%
Klanttevredenheid	niet-financieel		70,0			
Medewerkerbetrokkenheid	niet-financieel		7,0			
Jaarlijkse MVO doelstellingen	niet-financieel		3,0			
Ontwikkeling kwaliteit topmanagement	niet-financieel		3,0			
subtotaal niet-financiele criteria		30,0%	3,0	4,0	1,35	40,5%
Totaal		**100%**				**135,3%**

betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Op grond van het beloningsbeleid is de waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen Ordina N.V. gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). 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. Na afloop van de driejaarsperiode vindt verkrijging van aandelen plaats op basis van de gerealiseerde doelen in relatie tot de gestelde targets. Levering van de aldus definitief verkregen aandelen vindt plaats in het jaar volgend op het laatste jaar van de driejaarsperiode. Het is de leden van de Raad van Bestuur niet toegestaan om hun aandelen binnen twee jaar na de datum van verkrijging 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. In het kader van het voorgaande worden onvoorwaardelijk verkregen aandelen geleverd naar een geblokkeerd depot.

De verhouding tussen financiële en niet-financiële maatstaven bedraagt voor de regeling 2018-2020 als volgt: 70% van de langetermijn variabele beloning is gerelateerd aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina. De KPI's voor deze regeling zijn de omzet (20%), de EBITDA marge (15%), de (ontwikkeling van de) nettowinst (20%) en vrije kasstromen (15%). Ook voor de langetermijn variabele beloning zijn de niet-financiële doelstellingen samengevoegd in een mandje: medewerkerbetrokkenheid, klanttevredenheid, ontwikkeling leiderschap en MVO-doelstellingen. Realiseren van deze doelstellingen is zowel op operationeel als op strategisch niveau cruciaal, reden waarom deze doelstellingen deels gehanteerd worden voor zowel de variabele beloning op de korte- als op de lange termijn. De gekozen KPI's hebben op die verschillende tijdshorizon elk hun eigen dynamiek, en daarmee hun eigen impact op de prestaties van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft, zoals hierboven reeds omschreven, vastgesteld dat de KPI omzetgroei niet volledig gerealiseerd is. De pay out factor is bepaald op 75% of, gewogen, 15%. Inzake de EBITDA marge is geconstateerd dat de on target doelstelling van 6,5% ruimschoots gehaald is (de doelstelling was opgesteld voor toepassing van IFRS16. De realisatie van 12,6% is voor toepassing 9,3% en daarmee ruimschoots behaald). De pay out factor is bepaald op 135% (gewogen: 20,3%). De on target doelstelling voor de nettowinst is met een realisatie van EUR 22,3 miljoen, voornamelijk gedreven door het operationele resultaat, naar de mening van de Raad van Commissarissen maximaal behaald. De pay out factor is dientengevolge bepaald op 170%, gewogen

1 Voor de LTI regeling 2018-2020 geldt een EBITDA marge voor toepassing van IFRS 16 Leases.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Lopende langetermijn variabele bezoldigingsregelingen

	Algemene condities aandelenplan				Informatie over het financiële rapportagejaar					
					Openingsbalans	Gedurende het jaar		Eindbalans		
Rapportage jaar 2020	Prestatie periode	voorwaardelijke toekennings-datum	onvoorwaardelijke toekennings-datum	einde aanhoudings-periode	aantal aandelen toegekend aan het begin van het jaar	aantal aandelen voorwaardelijk toegekend	aantal aandelen onvoorwaardelijk toegekend	aantal aandelen afhankelijk van prestatiecriteria	aantal aandelen toegekend en voorwaardelijk op jaareind	aantal aandelen afhankelijk van houdingscriteria
J.G. Maes - CEO	2016-2018	16-02-17	11-02-19	10-02-21	-	-	-	-	-	30.701
	2017-2019	1-05-17	12-02-20	11-02-22	91.646	-	105.278	-	-	105.278
	2018-2020	25-04-18	Q1 2021	Q1 2023	123.686	-	-	123.686	123.686	-
	2019-2021	22-03-19	Q1 2022	Q1 2024	135.724	-	-	135.724	135.724	-
	2020-2022	12-02-20	Q1 2023	Q1 2025	-	94.573	-	94.573	94.573	-
J.W. den Otter - CFO	2016-2018	10-11-16	11-02-19	10-02-21	-	-	-	-	-	24.731
	2017-2019	1-05-17	12-02-20	11-02-22	63.859	-	73.358	-	-	38.861
	2018-2020	25-04-18	Q1 2021	Q1 2023	-	-	-	86.580	86.580	-
	2019-2021	22-03-19	Q1 2022	Q1 2024	-	-	-	95.006	95.006	-
	2020-2022	12-02-20	Q1 2023	Q1 2025	-	94.573	-	66.201	66.201	-

34%. Hetzelfde is mutatis mutandis van toepassing op de on target doelstelling 'vrije kasstromen'. Met een gerealiseerde positieve vrije kasstroom van EUR 28,6 miljoen is de gestelde on target doelstelling van EUR 16,8 miljoen ruimschoots gerealiseerd. De pay out factor is bepaald op 170%, of gewogen 25,5%. De totale gewogen pay out op de financiële doelstellingen bedraagt 94,8%.

De score op het mandje niet-financiële doelstellingen is bepaald op 4; vrijwel alle doelstellingen zijn overtroffen. Inzake duurzaamheidsdoelstellingen is van belang geoordeeld dat deze in 2020 verder geïntegreerd zijn en onderdeel zijn van de managementagenda en de strategische doelstellingen: duurzame relaties met klanten, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, gezond rendement en een duurzame bedrijfsvoering.

Ten aanzien van de doelstelling 'ontwikkeling leiderschap' heeft de Raad van Commissarissen overwogen dat dit een continu proces is, en dat in 2020 mooie stappen zijn gezet geïllustreerd door actuele benoemingen op topniveau (CFO; CEO Ordina Nederland). Op basis van het voorgaande is de pay out factor voor de niet-financiële doelstellingen bepaald op 135% of gewogen 40,5%.

Op basis van het voorgaande zijn 167.285 (Jo Maes), respectievelijk 117.099 (Annemieke den Otter) prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 135% van de on target langetermijn variabele beloning van de Raad van Bestuur. De in het kader van het voorgaande onvoorwaardelijk toe te kennen aandelen worden in het eerste kwartaal van 2021 geleverd.

De Raad van Commissarissen heeft verder, gebruikmakend van zijn discretionaire bevoegdheid als bedoeld in artikel 35 van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur, besloten om de langetermijnbeloning van de nog lopende regelingen voor de vertrekkende CFO, Annemieke den Otter, naar rato af te wikkelen. In het kader van de afwikkeling van de regeling met een looptijd van januari 2019 tot en met december 2021, en de regeling met een looptijd van januari 2020 tot en met december 2022, zijn aan Annemieke den Otter in totaal 86.211 prestatieaandelen toegekend.

De belangrijkste aspecten van de lopende variabele beloningsregelingen voor de leden van de Raad van Bestuur zijn in het overzicht op pagina 93 van het Jaarverslag opgenomen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bezoldiging Raad van Bestuur

	J.G. Maes			J.W. den Otter		
Bedragen in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven	**2020**	2019	Delta	**2020**	2019	Delta
Salaris	387	387	0%	271	271	0%
Overige bezoldigingen	43	64	-33%	26	28	-7%
Variabele bezoldiging / kortetermijn-component	205	219	-6%	143	154	-7%
Variabele bezoldiging / langetermijn-component	349	215	62%	245	150	63%
Bijzondere bezoldigingen	-	-	0%	-	-	0%
Pensioenkosten	7	6	17%	7	6	17%
Totaal	**991**	**891**	**11%**	**692**	**609**	**14%**
Aandeel vast	44%	51%		44%	50%	
Aandeel variabel	56%	49%		56%	50%	

Vooruitblik 2021

De Raad van Commissarissen heeft, in haar vergadering van 17 februari 2021, overwogen of de doelstellingen zoals deze gehanteerd zijn voor de kortetermijn variabele beloning voor het jaar 2020, resp. 2018-2020 (langetermijn variabele beloning) passend zijn voor het jaar 2021. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat, mede in het kader van de strategische agenda, omzetgroei en EBITDA marge relevante en passende doelstellingen zijn en blijven, zowel voor de korte- als de langetermijn variabele beloning. Daarnaast is bepaald dat de volgende 6 niet-financiële doelstellingen meest relevant en geschikt zijn: klanttevredenheid, medewerkerbetrokkenheid, duurzaamheidsdoelstellingen, weerbaarheid, groei in toegevoegde waarde dienstverlening en ongewenst verloop van medewerkers. Deze zijn samengevoegd in een mandje, met een totaalweging van 30%. Beoordeling van het mandje zal op basis van een holistische benadering plaatsvinden.

Beloning Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn in de tabel op deze pagina de bedragen opgenomen zoals verantwoord in de winst- en verliesrekening over 2020, respectievelijk 2019. De totale beloning over 2020 is in lijn met het bezoldigingsbeleid.

Pensioen

Beide leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de door de Vennootschap aangeboden pensioenregeling.

Overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een laptop, mobiele telefoon en een auto ter beschikking gesteld. De gerelateerde kosten bedragen voor de leden van de Raad van Bestuur over 2020 in totaal circa EUR 0,1 miljoen. Genoemde kosten zijn als onderdeel van de totale beloning opgenomen in bovenstaand overzicht. In aanvulling op de ter beschikking stelling van een auto hebben de leden van de Raad van Bestuur onder omstandigheden de mogelijkheid om een chauffeur in te huren. Deze kosten zijn geen onderdeel van de overige emolumenten en zijn derhalve niet opgenomen in het overzicht op de vorige pagina.

Ontslagvergoeding

In het verslagjaar is geen ontslagvergoeding aan leden van de Raad van Bestuur betaald. Ook is geen sprake geweest van een terugvordering van een bonus als bedoeld in art. 2:135 lid 8 BW.

Opties

Aan de leden van de Raad van Bestuur zijn geen optierechten toegekend; opties maken geen onderdeel uit van het bezoldigingsbeleid.

Persoonlijke leningen, voorschotten en garanties

Er zijn geen persoonlijke leningen, voorschotten en garanties ten behoeve van de (leden van de) Raad van Bestuur verstrekt.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ontwikkeling in bezoldiging

Bedragen in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven	**2020**	2019	2018	2017	2016
Remuneratie bestuurders (gebaseerd op full-time basis)					
J.G. Maes, CEO	991	891	747	638	n.v.t.
J.W. den Otter, CFO	692	609	515	435	459
S. Breedveld, CEO	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	792	942
J. Poots-Bijl, CFO	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	987
Bedrijfsresultaat					
Omzet (in miljoenen euro's)	369,2	372,3	358,5	342,0	343,6
Nettoresultaat (in miljoenen euro's)	22,3	14,9	6,9	3,1	5,0
Medewerkerbetrokkenheid	7,5	7,1	7,1	6,8	6,8
Gemiddelde remuneratie (gebaseerd op full-time basis)					
Betuurders van de onderneming	841,5	750,0	631,0	565,0	887,5
Medewerkers van de onderneming	71,1	70,7	72,1	71,8	71,0
Pay ratio bestuurders	11,8	10,6	8,8	7,9	12,5
Pay ratio CEO	13,9	12,6	10,4	10,0	13,3

Ontwikkeling in bezoldiging

In lijn met artikel 2:135b lid 2 sub e BW is bovenstaand een overzicht opgenomen met daarin weergegeven: de jaarlijkse verandering in de beloning van individuele leden van de Raad van Bestuur over de afgelopen vijf boekjaren, de gemiddelde beloning van werknemers van de Vennootschap over de afgelopen vijf boekjaren op basis van een volledige werkweek, en de ontwikkeling van de prestaties van de Vennootschap, op basis van de volgende drie KPI's: omzet, nettowinst en medewerkerbetrokkenheid. Deze doelstellingen zijn gekozen vanwege hun relevantie in de afgelopen jaren, alsmede vanwege het feit dat dit over de genoemde jaren consistente rapportage en vergelijking mogelijk maakt.

De in onderstaande tabel opgenomen bedragen zijn geëxtrapoleerd en op (totaal) jaarbasis weergegeven.

Pay ratio

Overeenkomstig best practice bepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code bepaalt Ordina jaarlijks de beloningsverhouding tussen de Raad van Bestuur en overige medewerkers van Ordina. Deze pay ratio is eerder door Ordina berekend door de gemiddelde kosten van de Raad van Bestuur over 2020 te delen door de gemiddelde kosten per medewerker, en bedraagt voor 2020 11,8 (2019: 10,6). Met ingang van verslagjaar 2020 en vooruitlopend op ontwikkelingen wordt de ratio tevens berekend door de verhouding weer te geven tussen de totale jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddeld jaarlijkse beloning van de eigen werknemers. Deze pay ratio is 13,9 (2019: 12,6). Gezien de aard van de onderneming (waarbij de kosten voor externen een afwijkend beeld zouden geven ten opzichte van de kosten van eigen medewerkers en daarmee het beeld zouden vertroebelen) en in afwijking van het voorlopige advies van de Monitoring Commissie Corporate Governance zijn extern ingehuurde medewerkers buiten beschouwing gelaten.

De ratio is toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat in 2020 de kosten van de Raad van Bestuur (variabele beloning) meer zijn toegenomen dan de gemiddelde kosten per werknemer, en dat de variabele beloningscomponent bij de Raad van Bestuur een groter deel van de totale beloning vormt dan bij werknemers.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bezoldiging Raad van Commissarissen

Het huidige bezoldigingsbeleid van de Raad van Commissarissen is gericht op het kunnen aantrekken van kundige commissarissen voor Ordina. Conform best practice bepaling 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code reflecteert de beloning van de commissarissen de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie. Daarnaast is de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap. Beloning vindt plaats op basis van het vigerende bezoldigingsbeleid, zoals opnieuw vastgesteld in de Algemene Vergadering van 30 juni 2020. Het bezoldigingsbeleid wordt jaarlijks gereviewd door de RNH-commissie. Ten minste bij iedere inhoudelijke wijziging of, bij gebreke daaraan, iedere vier jaar wordt het beleid opnieuw herzien en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering voorgelegd. Bij het vaststellen worden diverse stakeholders betrokken, waaronder in ieder geval ook Ordina's ondernemingsraad.
Op basis van het bezoldigingsbeleid bedroeg de vaste vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2020 EUR 40.000. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2020 EUR 60.000. Naast bovengenoemde vergoeding ontvingen de voorzitters en leden van de auditcommissie en RNH-commissie een jaarlijkse vergoeding van EUR 7.500 respectievelijk EUR 5.000. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen variabele beloning.

In het jaar 2020 zijn geen persoonlijke leningen, voorschotten en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen verstrekt.

Het is leden van de Raad van Commissarissen toegestaan om, ter belegging op de lange termijn, aandelen Ordina N.V. te houden (uiteraard met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving op dit vlak). De onderste tabel op deze pagina geeft het aandelenbezit van de individuele commissarissen op 31 december 2020 en 31 december 2019 weer:

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(In duizenden euro's)	**2020**	2019	2018	2017	2016
J. van Hall, voorzitter	65	65	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
C. Princen, vicevoorzitter	47	47	44	n.v.t.	n.v.t.
D.J. Anbeek	24	48	48	43	43
J. Niessen	32	45	45	40	40
F. Michiels	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
T. Menssen	24	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
P.G. Boumeester	n.v.t.	12	48	43	43
J.G. van der Werf	n.v.t.	n.v.t.	20	57	57
A. Kregting	n.v.t.	n.v.t.	45	40	40
Totaal	**215**	**217**	**250**	**223**	**223**

Aandelen leden Raad van Commissarissen

	2020	2019
J. van Hall, voorzitter	-	-
C. Princen, vicevoorzitter	-	-
D.J. Anbeek	n.v.t.	35.000
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.a.r.l.)	n.v.t.	14.425.967
F. Michiels	-	n.v.t.
T. Menssen	-	n.v.t.
Totaal	**-**	**14.460.967**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

STATUTAIRE BEPALINGEN

Bescherming en Stichting Prioriteit Ordina Groep

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

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

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

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

De rechten en verantwoordelijkheid van de Stichting Prioriteit laten onverlet de (statutaire) verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur om, wanneer de continuïteit van de vennootschap en/of het beleid op het spel staan, alle mogelijkheden te onderzoeken met als doel het belang van de vennootschap, haar aandeelhouders en andere belanghebbenden op een zo goed mogelijke manier te waarborgen. Indien er sprake is van bijvoorbeeld een vijandig overnamebod of een andere omstandigheid, waarover de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van mening zijn dat deze niet in het belang van de vennootschap is, behouden de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zich het recht voor om alle mogelijke maatregelen te nemen (waaronder het recht om zich te beroepen op responstijd in overeenstemming met bepaling 4.1.7 van de Code). Hierbij zal rekening worden gehouden met de belangen van de vennootschap, haar groepsmaatschappijen en andere belanghebbenden.

Statutaire bepaling omtrent de winstbestemming

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

Bestemming van de winst

Over het verslagjaar is een nettowinst gerealiseerd van EUR 22,3 miljoen. De nettowinst per aandeel (WPA) bedraagt EUR 23,9. Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om een dividend van 23,9 eurocent per aandeel in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2020.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering op 30 juni 2020 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 juni 2020. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurze of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt 30 juni 2020 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de officiële prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaand aan de dag van inkoop.

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

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 15 van de jaarrekening op pagina 141. Indien op enig moment een aandeelhouder of een groep van gezamenlijk opererende aandeelhouders meer dan 50% van het totale geplaatste aandelenkapitaal verwerft of meer dan 50% van het totale aantal stemrechten controleert of het recht verkrijgt om de meerderheid van de leden van de Raad van Bestuur te benoemen, kan voornoemde faciliteit worden beëindigd. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

JAARREKENING **2020**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

105 Geconsolideerde balans per 31 december
(voor winstbestemming)

107 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

108 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

109 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

110 Geconsolideerd overzicht van kasstromen

112 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
112 1 Algemene informatie
112 2 Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
121 3 Grondslagen voor het overzicht van kasstromen
121 4 Financieel-risicomanagement
124 5 Belangrijke schattingen en aannames
125 6 Omzet uit contracten met klanten
127 7 Gesegmenteerde informatie
130 8 Immateriële vaste activa
133 9 Leases
135 10 Materiële vaste activa
136 11 Geassocieerde deelnemingen
137 12 Latente belastingvorderingen
139 13 Financiële instrumenten per categorie
139 14 Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa
141 15 Liquide middelen
143 16 Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal
145 17 Reserves
146 18 Verplichtingen uit financieringsactiviteiten
147 19 Personeelsgerelateerde voorzieningen
150 20 Overige voorzieningen – kortlopend
151 21 Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen
152 22 Personeelskosten
152 23 Overige bedrijfskosten
153 24 Financieringsbaten en -lasten
154 25 Winstbelastingen
155 26 Resultaten per aandeel
155 27 Dividend per aandeel
155 28 Preferente aandelen
156 29 Niet uit de balans blijkende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen en rechten
157 30 Acquisities en desinvesteringen
157 31 Verbonden partijen
160 32 Gebeurtenissen na balansdatum

161 Vennootschappelijke balans per 31 december Ordina N.V.
(voor winstbestemming)

163 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening Ordina N.V.

164 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
164 33 Algemeen
165 34 Financiële vaste activa
165 35 Latente belastingvorderingen
166 36 Eigen vermogen

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

(In duizenden euro's)	Toelichting	2020	2019
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	8	128.203	129.751
Gebruiksrechten	9	35.491	37.046
Materiële vaste activa	10	4.697	4.376
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	11	323	340
Latente belastingvorderingen	12	12.323	14.233
Totaal vaste activa		**181.037**	**185.746**
Vlottende activa			
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	14	60.652	67.427
Liquide middelen	15	44.405	24.649
Totaal vlottende activa		**105.057**	**92.076**
Totaal activa		**286.094**	**277.822**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	16	9.326	9.326
Agioreserve	17	136.219	136.219
Ingehouden winsten	17	9.976	3.077
Resultaat boekjaar	17	22.290	14.875
Totaal eigen vermogen		**177.811**	**163.497**
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Personeelsgerelateerde voorzieningen	19	1.015	1.083
Leaseverplichtingen	9	26.885	28.289
Totaal langlopende verplichtingen		**27.900**	**29.372**
Kortlopende verplichtingen			
Leaseverplichtingen	9	9.807	9.822
Overige voorzieningen	20	939	867
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	21	67.518	72.657
Acute winstbelastingverplichtingen		2.119	1.607
Totaal kortlopende verplichtingen		**80.383**	**84.953**
Totaal verplichtingen		**108.283**	**114.325**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**286.094**	**277.822**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

(In duizenden euro's)	Toelichting	2020	2019
Omzet uit contracten met klanten	6	**369.233**	**372.259**
Bedrijfslasten			
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		-5.804	-4.462
Uitbestede werkzaamheden		-89.059	-99.502
Personeelskosten	22	-215.084	-217.116
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	-1.673	-1.455
Afschrijvingen op gebruiksrechten	9	-11.014	-10.866
Afschrijvingen op materiële vaste activa	10	-2.443	-2.409
Overige bedrijfskosten	23	-12.924	-14.493
Totaal bedrijfslasten		**-338.001**	**-350.303**
Bedrijfsresultaat		**31.232**	**21.956**
Financieringsbaten	24	-	-
Financieringslasten	24	-1.234	-1.125
Aandeel in resultaten van deelnemingen	11	-17	-23
Resultaat voor winstbelastingen		**29.981**	**20.808**
Winstbelastingen	25	-7.691	-5.933
Nettoresultaat over het boekjaar		**22.290**	**14.875**
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		22.290	14.875
Nettoresultaat over het boekjaar		**22.290**	**14.875**

(In euro's)	Toelichting	2020	2019
Nettoresultaat per aandeel	26	**0,24**	**0,16**
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	26	**0,24**	**0,16**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen Jaarrekening
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Nettoresultaat over het boekjaar	17	22.290	14.875
Mutaties die in volgende perioden niet worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	17/19	85	-219
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	12/17	-21	58
Netto-niet-gerealiseerde resultaten		**64**	**-161**
Totaalresultaat over het boekjaar		**22.354**	**14.714**
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		22.354	14.714
Totaalresultaat over het boekjaar		**22.354**	**14.714**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

		2020					2019				
(In duizenden euro's)	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand per 31 december vorig boekjaar		**9.326**	**136.219**	**3.077**	**14.875**	**163.497**	**9.326**	**136.219**	**612**	**6.873**	**153.030**
Impact eerste toepassing IFRS 16		-	-	-	-	-	-	-	-276	-	-276
Saldo per 1 januari		**9.326**	**136.219**	**3.077**	**14.875**	**163.497**	**9.326**	**136.219**	**336**	**6.873**	**152.754**
Nettoresultaat over het boekjaar	17	-	-	-	22.290	22.290	-	-	-	14.875	14.875
Niet-gerealiseerde resultaten											
Actuariële winsten en verliezen	12/17/19	-	-	64	-	64	-	-	-161	-	-161
Totaalresultaat over het boekjaar		**-**	**-**	**64**	**22.290**	**22.354**	**-**	**-**	**-161**	**14.875**	**14.714**
Transacties met aandeelhouders											
Resultaatbestemming vorig boekjaar	17/27	-	-	14.875	-14.875	-	-	-	6.873	-6.873	-
Dividenduitkering	17/27	-	-	-8.859	-	-8.859	-	-	-4.663	-	-4.663
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	16/17	-	-	-673	-	-673	-	-	-91	-	-91
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	17/22	-	-	1.492	-	1.492	-	-	783	-	783
Totaal transacties met aandeelhouders		**-**	**-**	**6.835**	**-14.875**	**-8.040**	**-**	**-**	**2.902**	**-6.873**	**-3.971**
Saldo per 31 december		**9.326**	**136.219**	**9.976**	**22.290**	**177.811**	**9.326**	**136.219**	**3.077**	**14.875**	**163.497**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		22.290	14.875
Aanpassingen voor			
Financieringsbaten en -lasten	9/24	1.234	1.125
Aandeel in resultaten van deelnemingen	11	17	24
Belastingen	25	7.691	5.933
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	1.673	1.455
Afschrijvingen op gebruiksrechten	9	11.014	10.866
Afschrijvingen op materiële vaste activa	10	2.443	2.409
Mutaties in langlopende voorzieningen		17	-11
Aandelengerelateerde beloningen	16/17/22/31	1.492	783
Mutaties in het werkkapitaal			
Mutaties in vorderingen		6.775	-3.319
Mutaties in kortlopende verplichtingen		-5.630	-324
Kasstroom uit operationele activiteiten		**49.016**	**33.816**
Betaalde rente		-1.157	-1.072
Betaalde winstbelasting	7	-5.291	-7.631
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		**42.568**	**25.113**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN (VERVOLG)

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	8	-125	-872
Investeringen in materiële vaste activa	10	-2.351	-1.884
Desinvesteringen van immateriële vaste activa	8	-	-
Desinvesteringen van materiële vaste activa	10	74	19
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**-2.402**	**-2.737**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Leasebetalingen	9	-10.878	-11.461
Afwikkeling van aandelengerelateerde beloningen	16/17	-673	-91
Dividenduitkering aan aandeelhouders	17/27	-8.859	-4.663
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**-20.410**	**-16.215**
Nettokasstroom in het jaar		**19.756**	**6.161**

(In duizenden euro's)	**2020**	2019
Nettokasstroom in het jaar	19.756	6.161
Saldo liquide middelen begin boekjaar	24.649	18.488
Saldo liquide middelen einde boekjaar	**44.405**	**24.649**

De toelichtingen 1 tot en met 32 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1 Algemene informatie

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd aan de Ringwade 1 te Nieuwegein, Nederland, met Kamer van Koophandel nummer 30077528. Ordina is een lokale onafhankelijke IT-dienstverlener in de Benelux. Wij richten ons op het realiseren van een digitale voorsprong bij klanten in de sectoren financiële dienstverlening, industrie en overheid. Dit doen wij door het bedenken, bouwen en beheren van technologische toepassingen. Ordina helpt haar klanten de uitdagingen en veranderingen in hun business voor te zijn.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2020 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 17 februari 2021. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 17 februari 2021 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 1 april 2021. De Raad van Commissarissen heeft op 17 februari 2021 goedkeuring voor publicatie verleend.

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

2 Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

Covid-19 – Het jaar 2020 is sterk beïnvloed door de coronapandemie. De impact hiervan op zowel de wereldeconomie als op onze lokale economie is enorm. Door overheden zijn majeure steunmaatregelen getroffen om de lokale markten en ondernemers te ondersteunen. Ordina heeft naar aanleiding van de eerste indicaties van de omvang van de coronapandemie direct maatregelen getroffen, waarbij de richtlijnen van de overheden in Nederland, België en Luxemburg zijn gevolgd. Thuiswerken door onze medewerkers is hierbij de norm. Gedurende een groot deel van 2020 hebben onze medewerkers dan ook vanuit huis gewerkt. Na een aanpassingsfase in het begin hebben wij kunnen vaststellen dat we er goed in zijn geslaagd om vanuit huis de dienstverlening voor onze klanten te continueren. Het overgrote deel van onze klanten heeft, eveneens na een aanpassingsfase, onze dienstverlening onverminderd doorgezet. Slechts een beperkt deel van onze klanten is in 2020 significant door de coronapandemie geraakt. Marktomstandigheden zijn nog steeds onzeker. De verwachting is gerechtvaardigd dat, mede door grootschalige vaccinaties waarmee begin 2021 inmiddels is gestart, in de loop van 2021 de pandemie onder controle zal worden gebracht en voorspellingen/ verwachtingen met meer zekerheid kunnen worden opgesteld.

Gedurende 2020 hebben het resultaat en de kasstromen zich positief ontwikkeld. Ook hebben wij in 2020 onze financieringsfaciliteit met een jaar kunnen verlengen. Wij blijven de ontwikkelingen op de voet volgen en treffen maatregelen daar waar wij dit noodzakelijk achten. Op basis van de ontwikkelingen in 2020 en de huidige vooruitzichten voor 2021 beoordelen wij de impact van de coronapandemie op de belangrijke schattingen en aannames zoals toegelicht in hoofdstuk 5 als beperkt. Op basis van de actuele ontwikkelingen zijn wij van mening dat wij in staat zijn om onze werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Wij hebben de jaarrekening 2020 derhalve opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling.

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.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

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

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

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

Toepassing nieuwe standaarden

Ordina heeft in het boekjaar, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. De nieuwe standaarden en aanpassingen op bestaande standaarden in 2020 hebben geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ordina en de toelichting in de jaarrekening.

Gepubliceerde standaarden welke nog niet effectief zijn

Ultimo 2020 zijn diverse nieuwe en aangepaste standaarden en interpretaties gepubliceerd, maar nog niet effectief op het moment van publicatie van deze jaarrekening. Ordina zal deze nieuwe en aangepaste standaarden en interpretaties toepassen, voor zo ver van toepassing, zodra deze effectief worden.

Alle gepubliceerde nieuwe en aangepaste IFRS standaarden en interpretaties welke nog niet van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes welke aanvangen op 1 januari 2020 zijn niet vervroegd toegepast. Naar verwachting hebben nieuwe standaarden welke van toepassing zijn na 2020 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ordina en de toelichting in de jaarrekening. De gepubliceerde aanpassing van IAS 37 betreffende verlieslatende contracten heeft naar verwachting geen materieel effect voor Ordina omdat verantwoording reeds plaatsvindt in lijn met de voorgestelde aanpassing.

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 2019 en 2020 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.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

2.3 Gesegmenteerde verslaggeving

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

Voor een nadere toelichting van de segmentinformatie wordt verwezen naar toelichting 7.

2.4 Buitenlandse valuta

2.4.1 Functionele en presentatievaluta

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

2.4.2 Omrekening afwijkende valuta

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

2.5 Immateriële vaste activa

2.5.1 Goodwill

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

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

Goodwill is toegerekend aan groepen van kasstroomgenererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer 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.

2.5.2 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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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.

2.5.3 Afschrijving van immateriële vaste activa

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

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

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.6 Leases

2.6.1 Gebruiksrechten

Ordina verantwoordt een gebruiksrecht op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan en het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor aanpassingen ingevolge de herwaardering van de leaseverplichting. De boekwaarde van het gebruiksrecht bevat het bedrag van de verantwoorde leaseverplichting, initiële directe kosten verbonden aan de lease en leasebetalingen welke zijn gedaan voorafgaand aan of op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan, verminderd met mogelijke lease incentives. Gebruiksrechten worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat Ordina eigendom verkrijgt over het geleasete actief aan het eind van de leasetermijn. De leasecontracten welke worden afgesloten door Ordina bevatten geen koopoptie welke redelijkerwijs zeker zal worden uitgeoefend. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardevermindering.

2.6.2 Leaseverplichtingen

Op het moment van afsluiten van een leaseovereenkomst verantwoordt Ordina een leaseverplichting op basis van de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen gedurende de looptijd van het contract. De leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen, te ontvangen incentives en variabele leasebetalingen welke afhankelijk zijn van een index of tarief.

Indien de impliciete rente niet kan worden vastgesteld, wordt bij de berekening van de contante waarde gebruik gemaakt van een incrementele rente op de startdatum van het contract welke wordt bepaald op basis van het onderliggende actief en de looptijd van de betreffende leaseovereenkomsten. Na aanvang van de leaseovereenkomst wordt de leaseverplichting verhoogd met interest en verminderd met betaalde leasetermijnen. Aanvullend wordt de leaseverplichting aangepast indien sprake is van een aanpassing van het contract, aanpassing van looptijd of wijziging in de leasebetalingen (bijvoorbeeld wijzigingen in toekomstige betalingen als gevolg van een index of tarief). Rente in verband met de ophoging van de leaseverplichting wordt onder de financieringslasten ten laste van het resultaat gebracht.

2.6.3 Korte termijn leases en leases met een geringe waarde

In voorkomende gevallen past Ordina de vrijstelling voor leases met een looptijd korter dan 12 maanden toe. Deze leases hebben een looptijd vanaf de aanvangsdatum van minder dan 12 maanden en bevatten geen koopoptie. Tevens wordt de vrijstelling voor leases met een geringe waarde (minder dan EUR 5.000) toegepast. Leasebetalingen met betrekking tot korte termijn leases of leases met een geringe waarde worden verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening evenredig verdeeld over de looptijd van de lease.

2.6.4 Belangrijke schattingen en aannames bij de beoordeling van verlengingsopties

Ordina beoordeelt de looptijd van de leaseovereenkomst als de niet opzegbare leasetermijn in samenhang met een mogelijke verlengingsoptie. Ordina heeft diverse leaseovereenkomsten waarin een verlengingsoptie is opgenomen. Bij de waardering wordt rekening gehouden met een verlengingsoptie voor zover het redelijkerwijs zeker is dat van de verlengingsoptie gebruik gemaakt zal worden.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Bij deze beoordeling wordt rekening gehouden met alle relevante factoren om door middel van een mogelijke verlenging een economisch voordeel te realiseren. Beoordeling of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties vindt plaats bij aanvang van de leaseovereenkomst en vervolgens telkens wanneer daar aanleiding toe is. Ordina heeft rekening gehouden met verlengingsopties bij enkele huurcontracten. Voor de betreffende contracten geldt dat een contractverlenging als redelijkerwijs zeker wordt beoordeeld. De looptijd van verlengingsopties opgenomen in huurcontracten varieert tussen de 3 en 5 jaar. Bij overeenkomsten betreffende leaseauto's wordt geen rekening gehouden met aanwezige verlengingsopties, omdat het beleid van Ordina is om autoleaseovereenkomsten in beginsel nooit langer te laten duren dan 4 jaar ongeacht mogelijke verlengingsopties.

2.7 Materiële vaste activa

2.7.1 Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.7.2 Afschrijving van materiële vaste activa

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

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

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

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

2.8 Geassocieerde deelnemingen

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

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

2.9 Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa

Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de transactieprijs en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve rentemethode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid. Onder toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten wordt een voorziening getroffen voor het verwachte kredietverlies op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze activa. Deze voorziening wordt bepaald op basis van historische kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

factureren omzet en contractactiva gecorrigeerd voor economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen relevant voor de specifieke vorderingen. De dotatie aan de voorziening voor oninbaarheid wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de overige bedrijfslasten.

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

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

Indien voor lopende projecten de contractverplichtingen hoger zijn dan de contractactiva, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige kortlopende verplichtingen. In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.17).

2.10 Liquide middelen

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

2.11 Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

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

2.12 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)

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

2.12.1 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 (waarde in gebruik). De bedrijfswaarde is de contante waarde van de kasstromen die verwacht worden voort te komen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet die de weerslag is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als het specifieke risico met betrekking tot het actief.

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

2.12.2 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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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.

2.13 Eigen vermogen

2.13.1 Aandelenkapitaal

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

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

2.13.2 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.

2.13.3 Dividenden

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

2.14 Personeelsgerelateerde voorzieningen

2.14.1 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.

2.14.1.1 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.

2.14.1.2 Toegezegd-pensioenregelingen

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

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

2.14.2 Aandelenregelingen

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

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

2.15 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, en
- er kan een betrouwbare inschatting worden gemaakt van de uitstroom van geldmiddelen die noodzakelijk worden geacht om de verplichting af te wikkelen.

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

Naast de onder grondslag 2.14.1.2 genoemde voorziening betreffende pensioenen wordt een voorziening gevormd voor reorganisatiekosten alsmede voor lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

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

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

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

2.16 Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen

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

2.17 Omzet uit contracten met klanten

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

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

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

vastgesteld bij aanvang van het contract op basis van de contractuele voorwaarden en afspraken.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.18 Kosten

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

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

2.18.2 Leasebetalingen

Leasebetalingen worden primair verantwoord in lijn met grondslag 2.6 Leases. Leasebetalingen welke niet kwalificeren als lease worden lineair over de leaseperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.18.3 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verwerkt indien met redelijke zekerheid kan worden vastgesteld dat i) Ordina de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen en ii) de subsidies zullen worden ontvangen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Ontvangen subsidies die betrekking hebben op de vergoeding van studiekosten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de overige personeelskosten.

2.18.4 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 leaseverplichtingen (zie grondslag 2.6.2).

2.19 Belastingen over het resultaat

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

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

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

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

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

3 Grondslagen voor het overzicht van kasstromen

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode. In het kasstromenoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten en investerings- en financieringsactiviteiten.

Ontvangsten en uitgaven voor winstbelasting, alsmede renteontvangsten en -betalingen (inclusief rentebetalingen gerelateerd aan leaseverplichtingen) 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.

Leasebetalingen (exclusief de rentecomponent) en uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

4 Financieel-risicomanagement

Ordina wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het risicomanagement binnen Ordina wordt gestuurd door de Raad van Bestuur en strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Het risicomanagement 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-

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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 risicomanagement binnen Ordina. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan veranderingen in marktomstandigheden en de activiteiten van Ordina.

4.1 Marktrisico

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

4.1.1 Renterisico

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

Behoudens de leaseverplichtingen heeft Ordina ultimo 2020 en 2019 geen langlopende rentedragende schulden.

Met betrekking tot kortlopende rentedragende bancaire schulden voortvloeiende uit de kredietfaciliteit in rekening-courant is Ordina een variabele basisrente verschuldigd op basis van het 1-maands EURIBOR plus een vaste opslag van 0,7%. In 2020 is de bestaande financieringsfaciliteit met een jaar verlengd onder dezelfde voorwaarden. Het gebruik van de rekening-courant faciliteit is afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte. Gedurende 2020 heeft Ordina zeer beperkt gebruikt gemaakt van kredietfaciliteit in rekening-courant. Indien op basis van een gevoeligheidsanalyse een stijging van de variabele rente met gemiddeld 1% wordt verondersteld, zou dit slechts hebben geleid tot zeer beperkt hogere financieringslasten.

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 2020 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.

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

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2020 betreffende afnemers als beperkt. Door de impact van covid-19 op de economische ontwikkelingen kunnen kredietrisico's bij specifieke klanten toenemen. Binnen de klantportefeuille van Ordina is tot op heden slechts zeer beperkt sprake van een zichtbare toename van kredietrisico's. Tevens is sprake van een concentratie van de risico's in de situatie waarin sprake is van tussenkomst van zogenaamde broker partijen. Door 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 gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteit die Ordina in juli 2019 heeft afgesloten. Ultimo 2020 beschikt Ordina over een gecommitteerde faciliteit van in totaal EUR 30 miljoen. De gecommitteerde faciliteit bestaat volledig uit een kredietfaciliteit in rekening-courant van EUR 30 miljoen. De looptijd bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. In 2020 is een eerste verlenging voor de periode van 1 jaar met de banken overeengekomen. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteit en de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 15.

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

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

	2020				2019			
	Financiële verplichting	Vervaldatum			Financiële verplichting	Vervaldatum		
		< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar		< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Saldo per 31 december								
Bancaire schulden	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasebetalingen	-38.285	-10.482	-9.011	-18.792	-40.621	-10.605	-8.206	-21.810
Handelscrediteuren en overige schulden	-54.604	-54.604	-	-	-60.835	-60.835	-	-

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.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

De solvabiliteit ultimo 2020 bedroeg circa 62% (ultimo 2019: circa 59%). De toename van de solvabiliteit ten opzichte van eind 2019 wordt met name veroorzaakt door de toename van het eigen vermogen met ruim EUR 14 miljoen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door het resultaat over 2020 verminderd met de dividendbetaling aan aandeelhouders.

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 2020 circa 59%. Ordina beschouwt een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal exclusief goodwill) van 25% als een verantwoord minimum. Exclusief goodwill bedraagt de solvabiliteit ultimo 2020 circa 33% (ultimo 2019: ruim 25%).

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 voor de (groepen van) kasstroomgenererende eenheden of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende (groepen van) kasstroomgenererende eenheden toegerekende goodwill (zie grondslag 2.12). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 8.5.

5.2 Omzet uit contracten met klanten

Ordina verantwoordt omzet op basis van het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen (zie grondslag 2.17). Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom maakt Ordina een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten, alsmede op basis van ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

5.3. Reorganisatievoorziening

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

5.4. Verlieslatende contracten

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

5.5. Juridische trajecten ingevolge conflicten met opdrachtgevers of leveranciers

Als onderdeel van onze werkzaamheden kunnen wij worden geconfronteerd met discussies over de (financiële) afwikkeling van contractuele relaties met opdrachtgevers of leveranciers. Op het moment dat een dergelijke discussie uitloopt op een claim beoordeelt Ordina of voldaan wordt aan de voorwaarden om een voorziening te vormen. Indien een voorziening gevormd moet worden, maakt Ordina een inschatting van de uitstroom van middelen. De feitelijke uitkomst van een juridische procedure kan afwijken van de inschatting of een voorziening gevormd moet worden en zo ja, voor welk bedrag.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

5.6. Belastingen

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd met inbegrip van beschikbare verliesverjongingsmogelijkheden. De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen. Voor de situatie dat gedurende meerdere jaren fiscale verliezen zijn geleden, is overtuigend bewijs nodig voor waardering van fiscale verliezen (IAS 12). Voor aanvullende informatie omtrent latente belastingvorderingen verwijzen wij naar toelichting 12.

5.7. Covid-19

De impact op zowel de wereldeconomie als de lokale economie van covid-19 is enorm. Deze impact kan bijvoorbeeld betrekking hebben op een afnemende klantvraag, een toename van kredietrisico's of een toename van ziekteverzuim van medewerkers. Ondanks dat we tot op heden relatief beperkt zijn geraakt door covid-19, zijn de toekomstige ontwikkelingen moeilijk voorspelbaar. Ordina beoordeelt continu deze ontwikkelingen en voor de korte termijn zijn er geen signalen voor veranderende omstandigheden. De feitelijke situatie en ontwikkelingen kunnen afwijken van deze inschatting.

6. Omzet uit contracten met klanten

6.1. Omzet uit contracten met klanten

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

	2020			2019		
	Nederland	België / Luxemburg	Totaal	Nederland	België / Luxemburg	Totaal
Aard van de dienstverlening						
Verkoop van hard- en software	332	1.453	1.785	269	462	731
IT dienstverlening	245.238	122.210	367.448	258.382	113.146	371.528
Totale omzet uit contracten met klanten	**245.570**	**123.663**	**369.233**	**258.651**	**113.608**	**372.259**
Timing van omzetverantwoording						
Goederen overgedragen 'at a point in time'	453	1.362	1.815	525	267	792
Diensten verricht 'over time'	245.117	122.301	367.418	258.126	113.341	371.467
Totale omzet uit contracten met klanten	**245.570**	**123.663**	**369.233**	**258.651**	**113.608**	**372.259**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

	2020	2019
Omzet per markt		
Overheid	151.485	150.328
Financiële dienstverlening	98.558	106.249
Industrie	119.190	115.682
Totale omzet uit contracten met klanten	**369.233**	**372.259**

De omzet per markt over 2019 is voor vergelijkingsdoeleinden aangepast door herclassificatie van de klanten die voorheen in de 'zorg'-markt werden gerapporteerd.

De omzet in de markten overheid en financiële dienstverlening wordt voornamelijk in Nederland gerealiseerd. De omzet in de markt industrie wordt voor iets meer dan de helft gerealiseerd in het segment België/Luxemburg.

De omzet bij de overheid stijgt in 2020 met 0,8% naar EUR 151,5 miljoen (2019: EUR 150,3 miljoen). Deze groei is gerealiseerd dankzij een toename van onze High performance teams en businesspropositie Intelligente datagedreven organisaties.

In de financiële dienstverlening daalde de omzet met 7,2% naar EUR 98,6 miljoen (2019: EUR 106,2 miljoen). In België/Luxemburg bleef de omzet stabiel in deze markt in 2020. In Nederland is de omzet gedaald, met name door de afname van de inzet van externe medewerkers.

De omzet bij onze industrieklanten is in 2020 met 3,0% gestegen naar EUR 119,2 miljoen (2019: EUR 115,7 miljoen). In België/Luxemburg is er met name in de farmaceutische industrie een groei in omzet en een toenemende vraag naar oplossingen Business platforms en Cybersecurity & Compliance. In Nederland was sprake van een daling. Enkele klanten zijn direct geraakt door de gevolgen van covid-19, waardoor de vraag afnam. Tegelijkertijd nam de omzet bij overige klanten licht toe.

De omzet van Ordina is in 2020 op onderdelen geraakt door covid-19. Dit betreft dan een afgenomen klantvraag vanuit organisaties die evident zijn geraakt door covid-19. Voor het merendeel van onze overige klanten geldt dat de klantvraag niet is afgenomen en dat wij in staat zijn gebleken om off site voor onze klanten de dienstverlening te continueren.

6.2 Balansposities gerelateerd aan contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten luiden als volgt:

	31 december 2020	31 december 2019
Handelsdebiteuren - netto	37.075	40.619
Nog te factureren omzet betreffende contracten op basis van nacalculatie	14.626	17.264
Contractactiva	5.991	5.582
Contractverplichtingen	5.265	5.345

De handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en kennen een betaaltermijn die varieert tussen de 20 en 90 dagen. Facturatie vindt plaats direct na het leveren van de prestatie op basis van de contractuele afspraken met de klant, waarbij in de regel een periode van een kalendermaand wordt gehanteerd. Bij facturatie ten aanzien van projecten kunnen afwijkende facturatieafspraken worden gehanteerd.

De nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie heeft betrekking op reeds verrichte prestaties welke op korte termijn worden gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaats vindt onder de handelsdebiteuren.

Contractactiva hebben betrekking op verantwoorde omzet welke op basis van contractueel overeengekomen voorwaarden en termijnen wordt gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren.

Ultimo 2020 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 1,0 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 0,6 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Naar verwachting zullen de prestatieverplichtingen op lopende contracten binnen een periode van 1 jaar worden verricht ('practical expedient' IFRS 15.121). Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. De contractverplichtingen welke ultimo 2019 zijn verantwoord, hebben volledig tot omzet geleid in 2020.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

6.3 Prestatieverplichtingen

IT dienstverlening

De prestatieverplichting wordt voldaan 'over time'. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 20 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de levering van IT dienstverlening bevatten geen materiële financieringscomponent. Indien sprake is van (volume)kortingen worden deze verrekend met klanten op basis van hetgeen contractueel is overeengekomen. Verplichting met betrekking tot (volume)kortingsafspraken worden maandelijks beoordeeld, op grond waarvan een correctie op de verantwoorde omzet plaatsvindt.

Verkoop van hard- en/of software

De prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de hard- en/of software. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 20 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de verkoop en levering van hard- en/of software bevatten geen materiële financieringscomponent. Bij de verkoop van hard- en/of software is over het algemeen geen sprake van een restitutiemogelijkheid. In het geval dat Ordina bij de verkoop van hard- en/of software de rol van agent vervult, wordt omzet verantwoord voor uitsluitend de gerealiseerde marge.

7 Gesegmenteerde informatie

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

De Raad van Bestuur beoordeelt de segmenten, vanuit financieel perspectief, voornamelijk op omzet en EBITDA. Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor de segmenten Nederland en België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op het niveau van Nederland, respectievelijk België/Luxemburg.

7.1 Gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde resultaten zijn als volgt te specificeren:

	2020			2019		
	Nederland	België / Luxemburg	Totaal	Nederland	België / Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment	248.507	128.458	376.965	261.807	117.127	378.934
Inter-segment omzet	-2.937	-4.795	-7.732	-3.156	-3.519	-6.675
Omzet uit contracten met klanten	**245.570**	**123.663**	**369.233**	**258.651**	**113.608**	**372.259**
EBITDA	**24.648**	**21.714**	**46.362**	**20.051**	**16.635**	**36.686**
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	-1.457	-216	-1.673	-1.455	-	-1.455
Afschrijvingen op gebruiksrechten	-7.306	-3.708	-11.014	-7.406	-3.460	-10.866
Afschrijvingen op materiële vaste activa	-1.884	-559	-2.443	-1.878	-531	-2.409
Bedrijfsresultaat	**14.001**	**17.231**	**31.232**	**9.312**	**12.644**	**21.956**
Financieringsbaten- en lasten	-1.009	-225	-1.234	-892	-233	-1.125
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	-17	-	-17	-23	-	-23
Resultaat voor belastingen	**12.975**	**17.006**	**29.981**	**8.397**	**12.411**	**20.808**
Winstbelastingen	-2.287	-5.404	-7.691	-1.361	-4.572	-5.933
Nettoresultaat over het boekjaar	**10.688**	**11.602**	**22.290**	**7.036**	**7.839**	**14.875**

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2020 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 52,8 miljoen (2019: omzet van circa EUR 56,3 miljoen). Voor een totaal van vijf overige klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De activa en verplichtingen zijn als volgt te specificeren:

	31 december 2020					31 december 2019				
	Nederland	België / Luxemburg	Totaal	Eliminaties	Geconsolideerd	Nederland	België / Luxemburg	Totaal	Eliminaties	Geconsolideerd
Totaal activa	264.133	92.166	356.299	-70.205	286.094	265.574	88.802	354.376	-76.554	277.822
Totaal verplichtingen	86.322	37.251	123.573	-15.290	108.283	102.077	36.873	138.950	-24.625	114.325

Overige gesegmenteerde informatie luidt als volgt:

		2020			2019		
	Toelichting	Nederland	België / Luxemburg	Totaal	Nederland	België / Luxemburg	Totaal
Boekwaarde ultimo immateriële vaste activa	8	110.622	17.581	128.203	111.989	17.762	129.751
Boekwaarde ultimo gebruiksrechten	9	27.756	7.735	35.491	28.161	8.885	37.046
Boekwaarde ultimo materiële vaste activa	10	3.470	1.227	4.697	3.102	1.274	4.376
Boekwaarde ultimo financiële vaste activa	11/12	12.406	240	12.646	14.355	218	14.573
Investeringen in immateriële vaste activa	8	90	35	125	216	620	836
Investeringen in gebruiksrechten	9	6.901	2.558	9.459	8.937	4.539	13.476
Investeringen in materiële vaste activa	10	2.326	512	2.838	1.408	525	1.933
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	8	1.457	216	1.673	1.455	-	1.455
Afschrijvingen op gebruiksrechten	9	7.306	3.708	11.014	7.406	3.460	10.866
Afschrijvingen op materiële vaste activa	10	1.884	559	2.443	1.878	531	2.409
Winstbelastingen verantwoord in de winst-en-verliesrekening	25	2.287	5.404	7.691	1.361	4.572	5.933
Betaalde winstbelastingen		-	5.291	5.291	-	7.631	7.631

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

8 Immateriële vaste activa

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

	2020			2019		
	Goodwill	Software	Totaal	Goodwill	Software	Totaal
Stand per 1 januari						
Totaal aanschafwaarde	192.816	15.222	208.038	192.816	14.788	207.604
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-9.966	-78.287	-68.321	-8.913	-77.234
Boekwaarde per 1 januari	**124.495**	**5.256**	**129.751**	**124.495**	**5.875**	**130.370**
Mutaties in boekwaarde						
Investeringen	-	78	78	-	373	373
In eigen beheer vervaardigd	-	47	47	-	463	463
Afschrijvingen	-	-1.673	-1.673	-	-1.455	-1.455
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	**124.495**	**3.708**	**128.203**	**124.495**	**5.256**	**129.751**
Stand per 31 december						
Totaal aanschafwaarde	192.816	14.312	207.128	192.816	15.222	208.038
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68.321	-10.604	-78.925	-68.321	-9.966	-78.287
Boekwaarde per 31 december	**124.495**	**3.708**	**128.203**	**124.495**	**5.256**	**129.751**
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	1.676	1.676	-	2.349	2.349

8.1 Investeringen en desinvesteringen

De totale investeringen in immateriële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op de IT-applicaties. Deze investering is deels in eigen beheer vervaardigd. De investeringen in 2020 van totaal EUR 0,1 miljoen hebben grotendeels betrekking op Nederland

In 2020 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke investeringswaarde van circa EUR 1,0 miljoen buiten gebruik gesteld (2019: circa EUR 0,4 miljoen).

8.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2020 en 2019 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 2020 en 2019.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

8.3 Goodwill

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

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

	2020	2019
Nederland	107.353	107.353
België/Luxemburg	17.142	17.142
Saldo per 31 december	**124.495**	**124.495**

8.4 Software

De boekwaarde van de software bedraagt ultimo 2020 EUR 3,7 miljoen (ultimo 2019: EUR 5,3 miljoen). Deze boekwaarde ultimo 2020 heeft met name betrekking op de gebruikte ERP-applicatie binnen Nederland welke deels in eigen beheer is vervaardigd. De levensduur van de applicatie is gebaseerd op de verwachte levensduur en veronderstelde veroudering van dergelijke applicaties alsmede op ervaringen ten aanzien van eerdere vergelijkbare applicaties in het verleden en wordt verondersteld op minimaal 7 jaar.

8.5 Impairmenttest voor goodwill

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill uitgaande van de relevante (groepen van) kasstroomgenererende eenheden (zie tevens grondslagen 2.5 en 2.12 en toelichting 5.1). In het eerste halfjaar 2020 is de covid-19-pandemie uitgebroken, waarbij in maart 2020 de uitbraak van het covid-19-virus is verhevigd. In reactie hierop heeft Ordina medio 2020 een tussentijdse impairmenttest uitgevoerd. Deze tussentijdse impairmenttest heeft niet geleid tot een bijzondere waardevermindering. Goodwill wordt gemonitord op en is toegerekend aan de segmenten Nederland en België/Luxemburg. Een bijzondere waardevermindering wordt onderkend indien de realiseerbare waarde van een segment lager is dan de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De marktgegevens betreffen sectorrapportages van onderzoeksbureaus, brancheorganisaties en financiële instellingen.

De meerjarenprojecties bevatten inschattingen op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. De jaarlijkse omzetgroeipercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per segment en variëren voor Nederland van circa 0,9% tot circa 2,8% (2019: circa negatief 1,5% tot circa 1,4%) en voor België/Luxemburg van circa 1,0% tot circa 6,5% (2019: circa 1,0% tot circa 8,1%). De gemiddelde jaarlijkse omzetgroei binnen de meerjarenprojectie bedraagt voor Nederland circa 1,8% (2019: circa 0,6%) en voor België/Luxemburg circa 3,4% (2019: circa 2,6%).

De gemiddelde jaarlijkse EBITDA marge binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Nederland circa 10,7% (2019: circa 9,7%) en voor België/Luxemburg circa 13,2% (2019: circa 12,4%). De EBITDA marge over de jaren na 2025 binnen de meerjarenprojecties bedraagt voor Nederland circa 11,1% (2019: circa 10,2%) en voor België/Luxemburg circa 13,6% (2019: circa 12,2%). De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Betreffende de voortdurende groei is ultimo 2020 een percentage gehanteerd van 1,0% (2019: 1,0%).

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per segment. Ultimo 2020 bedraagt de disconteringsvoet na belastingen voor Nederland 9,9% (2019: 8,2%) en voor België/Luxemburg 10,6% (2019: 8,8%). De disconteringsvoet voor belastingen, op basis van het toepasselijke percentage ultimo 2020, bedraagt voor Nederland 12,9% (2019: 10,2%) en voor België/Luxemburg 13,8% (2019: 11,6%).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2020. De boekwaarde, waarde in gebruik en de overwaarde van de segmenten waaraan goodwill is toegerekend ultimo 2020 luiden als volgt:

(In miljoenen euro's)	Boekwaarde	Waarde in gebruik	Overwaarde
Nederland	111,3	146,5	35,2
België/Luxemburg	54,9	147,3	92,4

Aanvullend op de uitgevoerde impairmenttest ultimo 2020 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.

We hebben een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij de EBITDA marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. Voor alle segmenten leidt deze gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzondere waardevermindering. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes vermeld van de betreffende segmenten op basis van deze gevoeligheidsanalyse.

(In miljoenen euro's)	Nederland	België / Luxemburg
Afname EBITDA marge		
-0,25%	29,5	89,5
-0,50%	23,8	86,7

Aanvullend hebben we een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij enerzijds de disconteringsvoet wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei wordt verlaagd met 0,5% en 1,0%. Voor alle segmenten leidt deze aanvullende gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzondere waardevermindering. In de onderstaande tabel zijn de resterende overwaardes vermeld van de betreffende segmenten op basis van deze gevoeligheidsanalyse.

(In miljoenen euro's)	Disconteringsvoet na belastingen			
Nederland	9,9%	10,4%	10,9%	11,4%
Voortdurende groei				
0,5%	28,9	21,5	14,7	8,6
0,0%	23,3	16,5	10,2	4,5
België/Luxemburg	10,6%	11,1%	11,6%	12,1%
Voortdurende groei				
0,5%	88,3	83,2	78,4	74,1
0,0%	84,6	79,8	75,4	71,4

Wij hebben de uitkomsten van de impairmenttest ook vergeleken met de beurswaardering van Ordina. Ultimo 2020 was de waarde in gebruik circa 13% hoger dan de beurswaarde (ultimo 2019: circa 49%). Een waarde in gebruik die hoger is dan de beurswaardering is niet ongewoon vanwege de 'control premium'. Door de positieve koersontwikkeling in 2020 is het verschil tussen de beurswaarde en de waarde in gebruik fors gedaald en bevindt deze zich binnen de op voorhand als redelijk geachte bandbreedte.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

9 Leases

Leasecontracten leiden tot de verantwoording op de balans van een gebruiksrecht en een bijbehorende leaseverplichting. Afschrijving van het gebruiksrecht vindt plaats over de looptijd van de onderliggende contracten.

Ordina beschikt over diverse leasecontracten betreffende de huur van panden en het gebruik van apparatuur en leaseauto's. De looptijd van huurcontracten varieert over het algemeen tussen de 3 en 5 jaar. Betreffende de kantoorlocatie in Nieuwegein eindigt het huurcontract op 31 maart 2028. De looptijd van contracten betreffende leaseauto's varieert over het algemeen tussen de 36 en 48 maanden.

Ordina heeft ook leasecontracten met een looptijd korter dan 12 maanden, alsmede leasecontracten waarbij het onderliggende actief een geringe waarde heeft. Ordina maakt gebruik van de uitzondering voor leasecontracten die op aanvangsdatum een looptijd hebben korter dan 12 maanden, alsmede voor de uitzondering voor leasecontracten waarbij het onderliggende actief een geringe waarde heeft.

De contractaanpassing/-verlenging betreffende gebouwen welke in 2020 is verantwoord heeft betrekking op de verlenging van de huurovereenkomst van de kantoorlocatie in Groningen. De contractaanpassing/-verlenging in 2019 heeft betrekking op de verlenging van de huurovereenkomst van de kantoorlocatie in Eindhoven.

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt:

	2020				2019			
	Gebouwen	Leaseauto's	Overige apparatuur	Totaal	Gebouwen	Leaseauto's	Overige apparatuur	Totaal
Saldo per 1 januari	21.183	15.251	612	37.046	23.985	10.451	-	34.436
Investeringen / nieuwe contracten	-	7.267	-	7.267	78	11.674	663	12.415
Contractaanpassingen / -verlengingen	1.557	-	-	1.557	346	-	-	346
Herberekeningen van bestaande contracten	549	72	14	635	462	253	-	715
Afschrijvingen	-3.590	-7.299	-125	-11.014	-3.688	-7.127	-51	-10.866
Boekwaarde per 31 december	**19.699**	**15.291**	**501**	**35.491**	**21.183**	**15.251**	**612**	**37.046**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De leaseverplichtingen zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Saldo per 1 januari	38.111	36.096
Investeringen / nieuwe contracten	7.267	12.415
Contractaanpassingen / -verlengingen	1.557	346
Herberekeningen van bestaande contracten	632	713
Interestlasten	950	972
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	-11.825	-12.431
Boekwaarde per 31 december	**36.692**	**38.111**
Leaseverplichtingen - langlopend	26.885	28.289
Leaseverplichtingen - kortlopend	9.807	9.822
Totaal	**36.692**	**38.111**

De leaseverplichtingen houden met name verband met huur- en autoleasecontracten. De leaseverplichtingen betreffende overige apparatuur heeft betrekking op leasecontracten voor printapparatuur en overige inventaris. Gedurende de looptijd van de onderliggende contracten wordt de leaseverplichting verhoogd met een rentecomponent en verlaagd met de leasebetalingen.

Leasebetalingen betreffende de aflossingscomponent worden verantwoord onder de kasstromen uit financieringsactiviteiten. Leasebetalingen betreffende de rentecomponent worden verantwoord onder de kasstromen uit operationele activiteiten.

De totale leaseverplichtingen ultimo 2020 van EUR 36,7 miljoen (ultimo 2019: EUR 38,1 miljoen) hebben voor circa EUR 20,7 miljoen betrekking op huurcontracten (ultimo 2019: EUR 22,2 miljoen), voor circa EUR 15,5 miljoen op autoleasecontracten (ultimo 2019: EUR 15,3 miljoen) en voor circa EUR 0,5 miljoen op overige apparatuur (ultimo 2019: 0,6 miljoen). Zie toelichting 4.3 voor een analyse op de toekomstige uitgaande kasstromen betreffende de leaseverplichtingen.

Betreffende leasecontracten zijn de volgende bedragen verantwoord ten laste van het resultaat:

	2020	2019
Afschrijvingen van gebruiksrechten	11.014	10.866
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	950	972
Kosten betreffende korte termijn leases	816	1.081
Kosten betreffende leases met een geringe waarde	38	94
Variabele leasebetalingen	14	50
Totaal	**12.832**	**13.063**

De totale leasebetalingen in 2020 bedragen circa EUR 12,7 miljoen (2019: EUR 13,7 miljoen).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

10 Materiële vaste activa

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

	2020				2019			
	Apparatuur	Inventaris	Verbouwing	Totaal	Apparatuur	Inventaris	Verbouwing	Totaal
Stand per 1 januari								
Totaal aanschafwaarde	13.179	1.879	6.075	21.133	12.888	1.702	6.350	20.940
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-10.516	-1.442	-4.799	-16.757	-9.602	-1.466	-5.001	-16.069
Boekwaarde per 1 januari	**2.663**	**437**	**1.276**	**4.376**	**3.286**	**236**	**1.349**	**4.871**
Mutaties in boekwaarde								
Investeringen	1.625	386	827	2.838	1.044	320	569	1.933
Afschrijvingen	-1.954	-151	-412	-2.517	-1.667	-119	-642	-2.428
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	**2.334**	**672**	**1.691**	**4.697**	**2.663**	**437**	**1.276**	**4.376**
Stand per 31 december								
Totaal aanschafwaarde	10.794	2.204	6.838	19.836	13.179	1.879	6.075	21.133
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-8.460	-1.532	-5.147	-15.139	-10.516	-1.442	-4.799	-16.757
Boekwaarde per 31 december	**2.334**	**672**	**1.691**	**4.697**	**2.663**	**437**	**1.276**	**4.376**

10.1 Investeringen en desinvesteringen

De investeringen gedurende 2020 in apparatuur betreffen met name vervangingsinvesteringen. De investeringen in inventaris en verbouwingen hebben voor een groot deel betrekking op de verbouwing van de kantoorlocatie in Nieuwegein. Daarnaast hebben investeringen in inventaris voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen betrekking op de aanschaf van thuiswerkplekken binnen Nederland die op verzoek aan medewerkers beschikbaar worden gesteld. Van de investeringen heeft circa EUR 0,5 miljoen betrekking op onze vestigingen in België en Luxemburg (2019: EUR 0,5 miljoen).

In 2020 en 2019 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden.

In 2020 is volledig afgeschreven activa met een oorspronkelijke aanschafwaarde van circa EUR 4,1 miljoen buiten gebruik gesteld (2019: circa EUR 1,7 miljoen).

10.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2020 en 2019 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 2020.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

11 Geassocieerde deelnemingen

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2020	2019
Saldo per 1 januari	340	364
Investeringen	-	-
Aandeel in resultaten en bijzondere waardeverminderingen	-17	-24
Dividenden	-	-
Desinvesteringen	-	-
Saldo per 31 december	**323**	**340**

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2020 en 2019 betreffen Quli B.V. (Nederland, aandelenbelang 25,0%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%).

Het verantwoorde resultaat uit deelnemingen heeft zowel in 2020 als in 2019 volledig betrekking op Quli B.V. Ter zake Passwerk is over 2020 en 2019 geen resultaat verantwoord in verband met de beperkende voorwaarden waaronder dividenduitkeringen mogelijk zijn ingevolge het sociaal oogmerk van deze vennootschap.

Zowel in 2020 als in 2019 heeft Ordina geen diensten geleverd aan of diensten afgenomen van Quli B.V. en Passwerk.

Voor de geassocieerde deelnemingen kan op basis van de financiële informatie per eind 2020 de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Quli B.V.	Passwerk CVBA
Activa	899	4.538
Verplichtingen	106	1.023
Omzet	901	7.215
Resultaat	-68	537
Overig resultaat (OCI)	-	-
Totaal resultaat	-68	537
Belang	25,0%	37,3%

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

12 Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Immateriële en materiële vaste activa	7.926	8.003
Personeelsgerelateerde voorzieningen	254	237
Overige voorzieningen	71	30
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	4.072	5.963
Saldo per 31 december	**12.323**	**14.233**

In de winst-en-verliesrekening is een bedrag aan latente belastingen verantwoord van circa EUR 1,9 miljoen (2019: circa EUR 1,3 miljoen). Waardering van latente belastingvorderingen vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven en het vermoedelijke jaar van afwikkeling van de betreffende latente belastingvordering. Latente belastingen worden ultimo 2020 binnen Nederland gewaardeerd tegen 25,0%. De eerder vastgestelde tariefsverlaging van het nominale tarief vennootschapsbelasting met ingang van 2021 is komen te vervallen. Als gevolg van de aanpassing van de toekomstige nominale belastingtarieven binnen Nederland is een herwaardering verantwoord van ruim EUR 1,6 miljoen. De belangrijkste mutaties binnen deze herwaardering hebben betrekking op immateriële en materiële vaste activa (circa EUR 1,0 miljoen) en gewaardeerde rechten op verliescompensatie (circa EUR 0,6 miljoen). In 2019 is van eerder verwerkte afwaarderingen een bedrag van ruim EUR 1,1 miljoen teruggenomen.

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de bedrijfseconomische afschrijvingstermijn en de minimale fiscale afschrijvingstermijn. De toename van de latente belastingvordering in 2019 betreffende de immateriële en materiële vaste activa wordt met name veroorzaakt door de in 2019 uitgevoerde plannen ter voorkoming van verwatering van fiscale verliezen.

Binnen de latente belastingvordering uit hoofde van immateriële en materiële vaste activa heeft een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen betrekking op waarderingsverschillen ingevolge de toepassing van IFRS 16 Leases (ultimo 2019: circa EUR 0,4 miljoen). Omdat lasten welke worden verantwoord onder toepassing van IFRS 16 fiscaal niet worden geaccepteerd, wordt een latente belastingpositie verantwoord op basis van het verschil in waardering van het gebruiksrecht en de leaseverplichting. Deze latente belastingvordering en -verplichting wordt gesaldeerd gepresenteerd. Het saldo van EUR 0,5 miljoen (ultimo 2019: 0,4 miljoen) bestaat uit een latente belastingvordering van EUR 9,4 miljoen (ultimo 2019: EUR 9,0 miljoen) en een latente belastingverplichting van EUR 8,9 miljoen (ultimo 2019: EUR 8,6 miljoen).

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

De latente belastingvordering uit hoofde van overige voorzieningen heeft betrekking op de voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsvorderingen.

Waardering van de rechten op verliescompensatie houdt rekening met schattingen ten aanzien van de omvang en timing van toekomstige belastbare winsten. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is op basis van bestaande wetgeving. Bij de waardering ultimo 2020 is rekening gehouden met de tarieven vennootschapsbelasting zoals deze definitief zijn vastgesteld voor de jaren 2021 en verder. Ultimo 2020 is de eerder vastgestelde tariefsverlaging voor Nederland niet doorgevoerd, als gevolg waarvan er voor de jaren na 2020 nog steeds sprake is van een vennootschapsbelastingtarief van 25%. Ultimo 2020 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0% (ultimo 2019: gemiddeld 22,7%). Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2020 circa EUR 16,3 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 26,3 miljoen). In 2019 heeft Ordina de plannen ter voorkoming van verwatering van fiscale verliezen geëffectueerd met als resultaat een afname van de fiscaal compensabele verliezen van EUR 9,7 miljoen. Ultimo 2020 en 2019 zijn de beschikbare compensabele verliezen volledig gewaardeerd.

Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden in de komende jaren. Eind 2020 is een wijziging aangekondigd op basis waarvan binnen Nederland fiscale verliezen voorwaarts niet langer zullen verdampen, maar waarbij wel sprake is van een beperking in de timing van verliesverrekening. Omdat deze wijziging nog niet formeel in de wet is vastgelegd, heeft Ordina hiermee nog geen rekening gehouden bij de waardering

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

van de fiscale verliezen ultimo 2020. Bij de waardering ultimo 2020 is derhalve nog rekening gehouden met een resterende verrekeningstermijn van 1 tot 7 jaar. De voorgestelde wijziging in de verliesverrekening heeft naar verwachting geen effect op de waardering van verliescompensatie door Ordina. De waardering van de latente belastingvorderingen is gebaseerd op de meerjarenprojectie. De uitgangspunten worden onder de huidige omstandigheden als reëel verondersteld en zijn toegelicht bij de impairmenttest voor goodwill (zie toelichting 8.5). Toekomstige realisatie van belastbare winsten en hiermee de compensatie van verliezen kan afwijken van deze inschattingen. Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse een beoordeling wordt gedaan waarbij de EBITDA marge binnen de meerjarenprojectie wordt verminderd met 0,25%, respectievelijk 0,50%, is geen sprake van een potentiële afwaardering van de latente belastingvordering.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 9,1 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 11,0 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende 2020 en 2019:

	2020						2019					
	Saldo ultimo vorig jaar	Aan-passingen	Saldo primo	Verantwoord in winst- en verlies-rekening	Verantwoord in het gecon-solideerde overzicht van het totaal-resultaat	Saldo ultimo	Saldo ultimo vorig jaar	Aan-passingen	Saldo primo	Verantwoord in winst- en verlies-rekening	Verantwoord in het gecon-solideerde overzicht van het totaal-resultaat	Saldo ultimo
Immateriële en materiële vaste activa	8.003	-	8.003	-77	-	7.926	5.968	347	6.315	1.688	-	8.003
Personeelsgerelateerde voorzieningen	237	-	237	38	-21	254	176	-	176	3	58	237
Overige voorzieningen	30	-	30	41	-	71	22	-	22	8	-	30
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	5.963	-	5.963	-1.891	-	4.072	9.011	-	9.011	-3.048	-	5.963
	14.233	**-**	**14.233**	**-1.889**	**-21**	**12.323**	**15.177**	**347**	**15.524**	**-1.349**	**58**	**14.233**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

13 Financiële instrumenten per categorie

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

	2020					2019				
	Geamorti-seerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal	Geamorti-seerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	58.670	-	-	-	58.670	64.056	-	-	-	64.056
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	-67.518	-	-	-	-67.518	-72.657	-	-	-	-72.657
Totaal per 31 december	**-8.848**	**-**	**-**	**-**	**-8.848**	**-8.601**	**-**	**-**	**-**	**-8.601**

14 Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa

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

	2020	2019
Handelsdebiteuren - bruto	37.937	41.150
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-862	-531
Handelsdebiteuren - netto	**37.075**	**40.619**
Nog te factureren omzet betreffende contracten op basis van nacalculatie	14.626	17.264
Contractactiva	5.991	5.582
Overige vorderingen	315	266
Overlopende activa	2.645	3.696
Saldo per 31 december	**60.652**	**67.427**

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

De daling van de debiteuren-netto met circa EUR 3,5 miljoen wordt met name veroorzaakt door strak werkkapitaalmanagement resulterend in een positieve ontwikkeling van de cashpositie.

Op 31 december 2020 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 4,5 miljoen (31 december 2019: circa EUR 9,6 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een specifieke voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat een voorziening benodigd is in aanvulling op de reeds getroffen voorziening voor een verwacht kredietverlies op handelsdebiteuren.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De ouderdom van handelsdebiteuren (netto) luidt als volgt:

	2020	2019
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	32.545	30.976
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	2.972	6.200
tussen 1 en 2 maanden	712	1.223
tussen 2 en 3 maanden	142	592
meer dan 3 maanden	704	1.628
	4.530	**9.643**
Handelsdebiteuren - netto	**37.075**	**40.619**

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

	2020	2019
Saldo per 1 januari	531	570
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	470	198
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-36	-74
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-103	-163
Saldo per 31 december	**862**	**531**

Alle vorderingen op handelsdebiteuren luiden in euro's. Ordina beschikt derhalve niet over vorderingen op handelsdebiteuren in andere valuta dan de euro.

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 definitief 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 2020 handelsdebiteuren en overige kortlopende activa verpand tot een bedrag van circa EUR 49,5 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 31,2 miljoen). De toename van de verpande handelsvorderingen en kortlopende vorderingen wordt veroorzaakt doordat in de loop van 2020 een aanvullende verpanding is afgegeven betreffende Ordina Belgium N.V.

Ultimo 2020 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 1,0 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 0,6 miljoen). De toename van deze voorziening voor verwachte kredietverliezen is deels veroorzaakt door een aanpassing van de inschattingen met betrekking tot toekomstige kredietverliezen ingevolge covid-19. De overige posten binnen de handelsdebiteuren en overige kortlopende activa bevatten geen activa met een waardevermindering.

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten. De overlopende activa en overige vorderingen hebben zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 een looptijd van minder dan een jaar.

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

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

	2020	2019
Nederland	33.119	38.008
België/Luxemburg	25.551	26.048
Saldo per 31 december	**58.670**	**64.056**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

	2020	2019
Overheid	5.748	7.895
Financiële dienstverlening	8.245	9.837
Industrie	23.944	23.418
Saldo per 31 december	**37.937**	**41.150**

De kredietwaardigheid van de handelsdebiteuren (netto) kan worden beoordeeld op basis van externe credit ratings (Standard & Poor's) alsmede op basis van het historische betaalgedrag. Onderstaand is een specificatie opgenomen betreffende kredietwaardigheid van de debiteuren na aftrek van voorzieningen:

	2020	2019
Debiteuren met een externe credit rating		
A-AA	11.038	7.414
B-BBB	-	605
	11.038	**8.019**
Debiteuren zonder een externe credit rating		
Laag kredietrisico	20.819	28.310
Gemiddeld kredietrisico	4.498	4.290
Hoog kredietrisico	720	-
	26.037	**32.600**
Saldo per 31 december	**37.075**	**40.619**

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

15 Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. Ultimo 2020 wordt een bedrag van circa EUR 3,0 miljoen (ultimo 2019: circa EUR 0,3 miljoen) aangehouden op een zogenaamde geblokkeerde rekening op grond waarvan de bestedingsmogelijkheid van deze middelen is beperkt tot fiscale verplichtingen.

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:

	2020	2019
A-AA	44.405	24.649
B-BBB	-	-
Saldo per 31 december	**44.405**	**24.649**

In juli 2019 heeft Ordina de bestaande financieringsfaciliteit verlengd welke is overeengekomen met ABN Amro en ING. Deze financieringsfaciliteit bedraagt EUR 30 miljoen en betreft een volledig gecommitteerde kredietfaciliteit in rekening-courant. De looptijd van de financieringsfaciliteit bedraagt maximaal 5 jaar met een initiële looptijd van 3 jaar met tweemaal een optie tot verlenging met 1 jaar. In 2020 is met de banken een eerste verlengingstermijn overeengekomen, waardoor de overeenkomst eindigt per juli 2023.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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. De Interest Cover Ratio bedraagt minimaal 5,0. De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS, waarbij de impact van IFRS 16 Leases buiten beschouwing wordt gelaten. De correctie op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten bedraagt maximaal 1% van de omzet, met een maximum van EUR 4,0 miljoen.

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 een bedrag van EUR 30 miljoen van de handelsvorderingen is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover).

De rente binnen de financieringsovereenkomst wordt vastgesteld op basis van het 1-maands EURIBOR plus een vaste opslag van 0,7%.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de toepasselijke convenanten en de realisatie ultimo 2020:

	Realisatie ultimo 2020	Financierings-overeenkomst
Leverage ratio	-1,2	=< 2,5
Interest Cover Ratio	229,8	>= 5,0
Guarantor Cover Ratio	93%	>= 80%
Security Cover (in miljoenen euro's)	49,5	>= 30,0

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

16 Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2020 en 2019 luidt als volgt:

	2020		2019	
(In duizenden)	Aantal geplaatste aandelen	Geplaatst kapitaal (in euro's)	Aantal geplaatste aandelen	Geplaatst kapitaal (in euro's)
Saldo per 1 januari	93.256	9.326	93.256	9.326
Emissie van aandelen	-	-	-	-
Emissie ingevolge aandelengerelateerde beloningen	-	-	-	-
Saldo per 31 december	**93.256**	**9.326**	**93.256**	**9.326**

16.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2020 EUR 20 miljoen en bestaat uit 199.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

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

Ultimo 2020 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 93.255.929 gewone aandelen (ultimo 2019: 1 prioriteitsaandeel en 93.255.929 gewone aandelen).

Gedurende 2020 en 2019 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven.

Ten behoeve van de afwikkeling van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2017-2019, welke in het eerste halfjaar 2020 heeft plaatsgevonden, heeft Ordina in totaal 222.453 eigen aandelen ingekocht en direct aansluitend uitgeleverd. Verwerving van deze aandelen heeft plaatsgevonden tegen een gemiddelde koers van EUR 2,282 per aandeel. Zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 houdt Ordina N.V. geen eigen aandelen.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

16.2 Optie- en aandelenregelingen

Zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 staan geen optierechten uit op aandelen Ordina N.V.

Aan de leden van de Raad van Bestuur en het senior management is een variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen (zie ook grondslag 2.14.2). Ultimo 2020 zijn in dit kader aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur (totaal 601.770 aandelen) en aan de leden van het senior management (totaal 973.038 aandelen).

Voor een toelichting op de regelingen van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 31.2.2. De targets binnen de regelingen van het senior management zijn gelijk aan die van de leden van de Raad van Bestuur. De toelichting betreffende de ultimo 2020 lopende regeling voor het senior management luidt als volgt:

	2020						2019
(In duizenden)	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Toekennings-datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2020	Last verwerkt in winst-en-verliesrekening 2019
Regeling 2017-2019						n.v.t.	105
Regeling 2018-2020	286.935	05-07-18	1,89	542	135%	475	117
Regeling 2018-2020	17.788	09-05-19	1,75	31	135%	33	9
Regeling 2019-2021	394.320	09-05-19	1,75	690	107%	274	186
Regeling 2019-2021	-	26-09-19	1,68	-	107%	-1	1
Regeling 2020-2022	273.995	22-06-20	1,92	526	85%	101	n.v.t.
	973.038			**1.789**		**882**	**418**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

17 Reserves

Het verloop van de reserves luidt als volgt:

	2020				2019			
	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari	136.219	3.077	14.875	154.171	136.219	336	6.873	143.428
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	14.875	-14.875	-	-	6.873	-6.873	-
Dividenduitkering aan aandeelhouders	-	-8.859	-	-8.859	-	-4.663	-	-4.663
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	-	-673	-	-673	-	-91	-	-91
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	-	1.492	-	1.492	-	783	-	783
Actuariële winsten- en verliezen	-	64	-	64	-	-161	-	-161
Nettoresultaat over het boekjaar	-	-	22.290	22.290	-	-	14.875	14.875
Saldo per 31 december	**136.219**	**9.976**	**22.290**	**168.485**	**136.219**	**3.077**	**14.875**	**154.171**

De afwikkeling van de aandelengerelateerde beloningen middels de inkoop van eigen aandelen heeft in 2020 geresulteerd in een negatieve financieringskasstroom van EUR 0,7 miljoen (2019: EUR 0,1 miljoen). Dit betreft de inkoop van aandelen noodzakelijk voor de afwikkeling van de verplichting (zie toelichting 16.1).

Ingevolge aandelengerelateerde beloningen is in 2020 onder de personeelskosten een bedrag van EUR 1,5 miljoen (2019: EUR 0,8 miljoen) ten laste van het resultaat verantwoord (zie toelichting 22). Hiervan heeft circa EUR 0,6 miljoen betrekking op aandelengerelateerde beloningen van de Raad van Bestuur (2019: circa EUR 0,4 miljoen).

Voor een bedrag van circa EUR 1,7 miljoen is ultimo 2020 (ultimo 2019: EUR 2,3 miljoen) binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (zie toelichting 36).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

18 Verplichtingen uit financieringsactiviteiten

Naast de verplichtingen uit leasecontracten heeft de Ordina Groep zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 geen andere langlopende schulden.

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

	2020						2019					
	Saldo primo	Kasstromen	Wijzigingen ingevolge koers-verschillen	Wijzigingen in reële waarde	Overige mutaties	Saldo ultimo	Saldo primo	Kasstromen	Wijzigingen ingevolge koers-verschillen	Wijzigingen in reële waarde	Overige mutaties	Saldo ultimo
Langlopende bancaire schulden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kortlopende bancaire schulden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	38.111	-11.825	-	-	10.406	36.692	-	-12.431	-	-	50.542	38.111
Dividenduitkeringen aan aandeelhouders	-	-8.859	-	-	8.859	-	-	-4.663	-	-	4.663	-
Totaal verplichtingen uit financieringsactiviteiten	**38.111**	**-20.684**	**-**	**-**	**19.265**	**36.692**	**-**	**-17.094**	**-**	**-**	**55.205**	**38.111**

De overige mutaties in 2020 betreffende de leaseverplichtingen betreffen met name contractverlengingen en indexatieverplichtingen binnen huurcontracten en in de betreffende kalenderjaren aangegane nieuwe leasecontracten betreffende auto's. De overige mutaties in 2019 betreffende de leaseverplichtingen hebben voor EUR 36,1 miljoen betrekking op de eerste toepassing van IFRS 16 Leases.

De overige mutaties ter zake de dividenduitkering aan aandeelhouders hebben betrekking op het dividendbesluit van de Algemene Vergadering op 10 december 2020, respectievelijk 4 april 2019. Volgend op deze besluiten is in 2020 en in 2019 van de nettowinst over het boekjaar 2019, respectievelijk 2018 een bedrag van circa EUR 8,9 miljoen, respectievelijk circa EUR 4,7 miljoen aan dividend uitgekeerd aan aandeelhouders.

Een dividend aan aandeelhouders wordt als verplichting verantwoord op het moment dat de Algemene Vergadering daartoe besluit.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

19 Personeelsgerelateerde voorzieningen

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

	2020	2019
Nederland	836	1.002
België	179	81
Saldo per 31 december	**1.015**	**1.083**

19.1 Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen Nederland

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

	2020	2019
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	10.420	9.734
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	9.584	8.732
Saldo per 31 december	**836**	**1.002**

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

	2020	2019
Saldo per 1 januari	9.734	8.160
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	-	-
Rentekosten	121	163
Betaalde contributie door deelnemers	-	-
Uitbetaalde pensioenen	-75	-68
Actuariële winsten en verliezen	640	1.479
Saldo verplichtingen per 31 december	**10.420**	**9.734**

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

	2020	2019
Saldo per 1 januari	8.732	7.300
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	109	146
Betaalde contributie werkgeversdeel	29	28
Uitbetaalde pensioenen	-75	-68
Actuariële winsten en verliezen	789	1.326
Saldo reële waarde van activa per 31 december	**9.584**	**8.732**

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 2020 tot garantie- en beheerkosten voor zover deze niet worden gedekt door positieve overrenteresultaten. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 4,3 miljoen (ultimo 2019: negatief EUR 4,4 miljoen).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

	Toelichting	2020	2019
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		-	-
Rentekosten		121	163
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-109	-146
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	22	**12**	**17**

De kosten welke ten laste van het resultaat 2021 zullen worden gebracht, bedragen naar verwachting circa EUR 7.000. Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,9 miljoen (2019: EUR 1,5 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:

	2020	2019
Disconteringsvoet per 31 december	0,80%	1,25%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	0,80%	1,25%

Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse de disconteringsvoet wordt verhoogd, respectievelijk wordt verlaagd met 0,20% (2019: 0,25%), bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 10,0 miljoen (2019: EUR 9,2 miljoen), respectievelijk EUR 10,9 miljoen (2019: EUR 10,3 miljoen).

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De levensverwachting ultimo 2020 is gebaseerd op de meest recente prognosetafel, die gepubliceerd is door het Actuarieel Genootschap in 2020 (Prognosetafel AG2020). 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:

	2020	2019
Man, 65-jarige leeftijd	21,8	22,2
Vrouw, 65-jarige leeftijd	24,2	24,6
Man, 66-jarige leeftijd	20,8	21,2
Vrouw, 66-jarige leeftijd	23,2	23,6
Man, 67-jarige leeftijd	19,9	20,3
Vrouw, 67-jarige leeftijd	22,3	22,6

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

	2020	2019
Man, 65-jarige leeftijd	24,1	24,2
Vrouw, 65-jarige leeftijd	26,4	26,5
Man, 66-jarige leeftijd	23,2	23,2
Vrouw, 66-jarige leeftijd	25,4	25,5
Man, 67-jarige leeftijd	22,2	22,3
Vrouw, 67-jarige leeftijd	24,4	24,5

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2016 tot en met 2020 is als volgt te specificeren:

	2020	2019	2018	2017	2016
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	10.420	9.734	8.160	8.139	7.921
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	9.584	8.732	7.300	7.274	7.065
Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**836**	**1.002**	**860**	**865**	**856**
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-640	-1.479	73	-121	-744
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	789	1.326	-78	105	693

19.2 Voorziening uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen België

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

Vanaf 2016 kwalificeren deze pensioenplannen als toegezegd-pensioenregelingen onder IAS 19R en is de 'projected unit credit'- methode toegepast om de contante waarde van de verplichting te berekenen. De waarde van de activa binnen deze regeling bedragen ultimo 2020 EUR 4,4 miljoen (ultimo 2019: EUR 3,2 miljoen). De contante waarde van de verplichtingen bedragen ultimo 2020 EUR 4,6 miljoen (ultimo 2019: EUR 3,3 miljoen). De voorziening ultimo 2020 voor deze regeling bedraagt per saldo EUR 0,2 miljoen (ultimo 2019: EUR 0,1 miljoen).

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 0,1 miljoen (ultimo 2019: negatief EUR 0,1 miljoen).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

20 Overige voorzieningen – kortlopend

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen luidt als volgt:

	2020				2019			
	Project-voorziening	Voorziening afvloeiings-kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Project-voorziening	Voorziening afvloeiings-kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	414	610	453	1.477	55	1.089	310	1.454
Herclassificatie	453	-	-453	-	-	-	-	-
Dotatie ten laste van het resultaat	77	2.826	-	2.903	379	1.934	143	2.456
Vrijval ten gunste van het resultaat	-144	-33	-	-177	-	-90	-	-90
Aangewend	-111	-2.658	-	-2.769	-20	-2.323	-	-2.343
Saldo per 31 december	**689**	**745**	**-**	**1.434**	**414**	**610**	**453**	**1.477**
Presentatie onder de overige verplichtingen	-	-495	-	-495	-	-610	-	-610
Saldo per 31 december	**689**	**250**	**-**	**939**	**414**	**-**	**453**	**867**

De projectvoorziening heeft betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende contracten.

De voorziening voor afvloeiingskosten heeft betrekking op de kosten verbonden aan het vertrek van medewerkers op initiatief van Ordina. Van de voorziening ultimo 2020 van EUR 0,7 miljoen is een bedrag van EUR 0,5 miljoen verantwoord onder de overlopende verplichtingen. Ultimo 2019 is de volledige voorziening voor afvloeiingskosten van EUR 0,6 miljoen verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

De voorzieningen hebben zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 een looptijd van minder dan een jaar.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

21 Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen

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

	2020	2019
Handelscrediteuren	11.713	19.178
Contractverplichtingen	5.265	5.345
Belastingen en sociale premies	23.660	22.511
Te betalen pensioenpremies	161	254
Overige schulden	21	66
Overlopende verplichtingen	26.698	25.303
Saldo per 31 december	**67.518**	**72.657**

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

De belastingen en sociale premies ultimo 2020 hebben voor EUR 11,7 miljoen betrekking op loonheffingen en sociale premies (ultimo 2019: EUR 10,6 miljoen) en voor EUR 11,6 miljoen op omzetbelasting (ultimo 2019: EUR 11,9 miljoen). In verband met de betaalbaarstelling van het dividend per 22 december 2020 is onder de balanspost belastingen tevens een bedrag van EUR 0,3 miljoen verantwoord betreffende dividendbelasting (ultimo 2019: nihil).

De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen, afvloeiingskosten alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 een looptijd van minder dan een jaar.

De reservering voor afvloeiingskosten verantwoord onder de overlopende verplichtingen bedraagt ultimo 2020 EUR 0,5 miljoen (ultimo 2019: EUR 0,6 miljoen).

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

22 Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Salarissen	153.659	150.389
Sociale lasten	28.463	29.536
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	12	17
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	8.533	8.903
Overige personeelskosten	24.417	28.271
Totaal	**215.084**	**217.116**

De overige personeelskosten hebben onder meer betrekking op autokosten (2020: circa EUR 14,2 miljoen; 2019: circa EUR 16,0 miljoen), reis- en verblijfskosten (2020: circa EUR 1,2 miljoen; 2019: circa EUR 3,4 miljoen) en studiekosten (2020: circa EUR 2,0 miljoen; 2019: circa EUR 2,5 miljoen). Binnen de autokosten is in 2020 een bedrag van circa EUR 5,9 miljoen opgenomen betreffende de servicecomponent binnen leasecontracten betreffende auto's (2019: EUR 6,0 miljoen). De daling van de auto- en reis en verblijfskosten wordt met name veroorzaakt doordat medewerkers gedurende 2020 in hoge mate vanuit huis hebben moeten werken.

Onder de personeelskosten is in 2020 een bedrag van EUR 3,2 miljoen (2019: EUR 2,2 miljoen) verantwoord voor afvloeiingskosten. De afvloeiingskosten hebben voor EUR 2,8 miljoen betrekking op Nederland (2019: EUR 1,8 miljoen) en voor EUR 0,4 miljoen op België/Luxemburg (2019: EUR 0,4 miljoen).

Onder de personeelskosten is in 2020 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 1,5 miljoen (2019: circa EUR 0,8 miljoen). Deze lasten hebben voor circa EUR 0,6 miljoen (2019: circa EUR 0,4 miljoen) betrekking op de regeling van de Raad van Bestuur en voor circa EUR 0,9 miljoen (2019: circa EUR 0,4 miljoen) op de regeling voor het senior management.

In België heeft Ordina in het kader van covid-19 steunmaatregelen gebruik gemaakt van de regeling voor zogenaamde Tijdelijke Werkloosheid. Ingevolge hiervan heeft de overheid een deel van de loonkosten voor medewerkers die in aanmerking komen voor deze Tijdelijke Werkloosheid voor haar rekening genomen als gevolg waarvan de personeelskosten over 2020 met een bedrag van ruim EUR 1,1 miljoen zijn verminderd.

Onder de personeelskosten is in 2020 een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen verantwoord betreffende de compensatieregeling binnen Nederland voor in voorgaande jaren betaalde transitievergoedingen aan langdurig arbeidsongeschikte medewerkers (2019: nihil).

Onder de personeelskosten is een bedrag aan loonkostensubsidies verantwoord van circa EUR 0,9 miljoen (2019: circa EUR 0,9 miljoen).

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2020 bedraagt 2.572 fte (2019: 2.573 fte). Ultimo 2020 zijn er op basis van fte's 2.586 medewerkers (ultimo 2019: 2.629 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is binnen Nederland bedraagt ultimo 2020: 1.626 (ultimo 2019: 1.717 medewerkers). Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2020: 960 medewerkers (ultimo 2019: 912 medewerkers).

23 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Huisvestingskosten	2.309	2.455
Marketing- en verkoopkosten	1.629	2.085
Overige kosten	8.986	9.953
Totaal	**12.924**	**14.493**

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2019: circa EUR 0,3 miljoen) verantwoord voor huurcontracten. Naast de huisvestingskosten welke zijn verantwoord onder de overige bedrijfslasten, is tevens een afschrijving op gebruiksrechten betreffende gehuurde bedrijfslocaties van EUR 3,6 miljoen (2019: EUR 3,7 miljoen) en een interestlast op de leaseverplichting van EUR 0,6 miljoen (2019: EUR 0,7 miljoen) verantwoord (zie toelichting 9). Uitsluitend de servicecomponent betreffende de huur van gebouwen wordt verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

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

	2020			2019		
	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk	EY Nederland	Overig EY-netwerk	Totaal EY-netwerk
Controle van de jaarrekening	356	50	406	353	47	400
Andere assurance werkzaamheden	186	1	187	148	-	148
Fiscale advisering	-	-	-	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
Totaal	**542**	**51**	**593**	**501**	**47**	**548**

24 Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Financieringsbaten	-	-
Financieringslasten	-1.234	-1.125
Totaal	**-1.234**	**-1.125**

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Rentelasten financieringsfaciliteit	-60	-37
Overige financieringslasten	-224	-116
Financieringslasten - overig	**-284**	**-153**
Financieringslasten - leaseverplichtingen	-950	-972
Totale financieringslasten	**-1.234**	**-1.125**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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.

De rentelasten inzake leaseverplichtingen hebben betrekking op de rentecomponent betreffende leasecontracten die worden verantwoord onder toepassing van IFRS 16 Leases (zie toelichting 9).

25 Winstbelastingen

	2020	2019
Acute winstbelastingen boekjaar	-5.759	-4.592
Acute winstbelastingen voorgaande boekjaren	-43	8
Totaal acute winstbelastingen	**-5.802**	**-4.584**
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-3.293	-2.797
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-236	307
Uitgestelde winstbelastingen impact tariefsaanpassing	1.640	1.141
Totaal uitgestelde winstbelastingen	**-1.889**	**-1.349**
Totaal	**-7.691**	**-5.933**

	2020	2019
Nettoresultaat over het boekjaar	22.290	14.875
Winstbelastingen	7.691	5.933
Resultaat voor winstbelastingen	**29.981**	**20.808**
Effectief belastingtarief	25,7%	28,5%

	2020		2019	
(In duizenden)	%	Winst-belastingen	%	Winst-belastingen
Nominale belastingdruk	25,0	7.495	25,0	5.202
Tariefverschillen buitenland	0,1	28	2,4	501
Niet aftrekbare bedragen	4,8	1.427	6,0	1.250
Herwaarderingen van latente belastingvorderingen	-	-	-1,5	-305
Vrijgestelde winstbestanddelen	-	4	-	6
Incidentele posten	-5,1	-1.541	-3,4	-722
Correcties voorgaande jaren	0,9	278	-	1
Effectief belastingtarief	**25,7**	**7.691**	**28,5**	**5.933**

De effectieve belastingdruk over 2020 bedraagt 25,7% (2019: 28,5%). De effectieve belastingdruk over 2020 wordt beïnvloed door de mutatie als gevolg van de hernieuwde aanpassing van de tarieven vennootschapsbelasting binnen Nederland zoals deze zijn vastgesteld voor de jaren 2021 en latere jaren. Met ingang van 2021 blijft het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting binnen Nederland gehandhaafd op 25,0% (ultimo 2019 was nog een verlaging vastgesteld naar 21,7%). Als gevolg van deze aanpassing in de toekomstige tariefsverlaging is in 2020 een herwaardering van de latente belastingvorderingen verantwoord van circa EUR 1,6 miljoen. Ultimo 2019 is een herwaardering van een eerdere afwaardering verantwoord van circa EUR 1,1 miljoen. De herwaardering in verband met de aanpassing in toekomstige tarieven is verantwoord onder de incidentele posten.

De genormaliseerde effectieve belastingdruk over 2020, waarbij geen rekening wordt gehouden met de impact van de hernieuwde aanpassing van de toekomstige tarieven vennootschapsbelasting binnen Nederland, bedraagt 31,1% (genormaliseerde effectieve belastingdruk 2019: 34,0%). De daling van de genormaliseerde effectieve belastingdruk over 2020 wordt onder meer veroorzaakt door de verlaging van het nominale tarief in België met ingang van 2020 van 29,6% naar 25,0%.

De nominale belastingdruk voor 2020 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De genormaliseerde effectieve belastingdruk van 31,1% is circa 6,1% hoger dan de nominale belastingdruk binnen Nederland. De zogenaamde niet aftrekbare bedragen verhogen de effectieve belastingdruk met circa 4,8%.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Deze 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. In 2019 was nog sprake van een verschil van circa 2,4% veroorzaakt door de tariefverschillen buitenland welke betrekking hadden op de hogere nominale belastingdruk zoals deze in 2019 van toepassing is voor België (29,58%), respectievelijk Luxemburg (25,6%). Als gevolg van de daling van het nominale belastingtarief in België, is de impact van tariefverschillen buitenland in 2020 beperkt tot 0,1%. De resterende verschillen van per saldo circa 0,5% hebben betrekking op overige verschillen waaronder correcties uit voorgaande jaren en vrijgestelde winstbestanddelen en het aandeel in resultaten van deelnemingen.

De correcties voorgaande jaren in 2020 hebben met name betrekking op de afwaardering van de latente belastingvordering betreffende verliescompensatie binnen Nederland. Deze afwaardering heeft plaatsgevonden in het verlengde van de aangifte vennootschapsbelasting 2019. In deze aangifte is sprake van een aanvullende verliescompensatie ingevolge de vrijval van een reservering voor een huurvrije periode welke onder toepassing van IFRS 16 is verantwoord als onderdeel van het gebruiksrecht en leaseverplichting voor de betreffende kantoorlocatie.

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.

	2020	2019
Resultaat na belastingen	22.290	14.875
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen *(in duizenden)*	93.256	93.256
Resultaat per aandeel (in euro's)	**0,24**	**0,16**

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 voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van aandelengerelateerde beloningen.

	2020	2019
Resultaat na belastingen	22.290	14.875
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen *(in duizenden)*	93.256	93.256
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	1.575	1.444
Totaal	**94.831**	**94.700**
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	**0,24**	**0,16**

27 Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om conform het dividendbeleid 60% van de nettowinst over 2020 uit te keren, resulterend in een dividend van 14,3 eurocent per aandeel (2019: 9,5 eurocent) en dit éénmalig te verhogen tot 23,9 eurocent. Op basis van dit voorstel inclusief eenmalige verhoging wordt de volledige nettowinst over 2020 uitgekeerd als dividend.

Vanwege onzekere marktomstandigheden veroorzaakt door de coronapandemie heeft Ordina begin 2020 besloten af te zien van het doen van een voorstel tot uitkering van een dividend. De goede financiële resultaten in 2020 hebben echter geleid tot een sterke balans die ook in een onzekere periode voldoende buffer geeft. Daarom is voorgesteld om alsnog het eerder geschrapte dividend van 9,5 eurocent per aandeel uit te keren in het vierde kwartaal van 2020. In de Algemene Vergadering van 10 december 2020 is een tussentijdse dividenduitkering vastgesteld van 9,5 eurocent per gewoon aandeel Ordina N.V. in contanten, uit te keren ten laste van de algemene reserves. Volgend op dit besluit is een totaalbedrag van circa EUR 8,9 miljoen aan dividend uitgekeerd aan aandeelhouders.

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 2020 en 2019 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

29 Niet uit de balans blijkende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen en rechten

Ordina N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 1,8 miljoen (2019: circa EUR 1,9 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,2 miljoen betrekking op huurverplichtingen (ultimo 2019: ruim EUR 1,3 miljoen) en voor een bedrag van circa EUR 0,6 miljoen betrekking op klantrelaties (ultimo 2019: ruim EUR 0,6 miljoen).

Ter zake immateriële en materiële vaste activa heeft Ordina ultimo 2020 investeringsverplichtingen van totaal EUR 1,2 miljoen (ultimo 2019: nihil). Van deze investeringsverplichting heeft circa EUR 0,9 miljoen betrekking op de verbouwing van de kantoorlocatie in Nieuwegein.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van leasecontracten met een looptijd van 36 tot 48 maanden. Ordina heeft in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 4,9 miljoen (2019: circa EUR 5,2 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot autoleasecontracten met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina heeft in totaal voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2019: circa EUR 0,3 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huurcontracten met een looptijd van minder dan een jaar.

De overige verplichtingen hebben betrekking op meerjarige contractafspraken die Ordina heeft gemaakt met toeleveranciers.

De overige financiële verplichtingen ultimo 2020 en 2019 zijn als volgt naar looptijd te specificeren:

	2020				2019			
	Gebouwen	Leaseauto's	Overig	Totaal	Gebouwen	Leaseauto's	Overig	Totaal
Looptijd korter dan 1 jaar	347	4.874	2.160	7.381	286	5.206	548	6.040
Looptijd van 1 jaar tot en met 5 jaar	945	7.909	1.841	10.695	782	8.743	1.704	11.229
Looptijd langer dan 5 jaar	34	-	-	34	9	-	-	9
Totaal	**1.326**	**12.783**	**4.001**	**18.110**	**1.077**	**13.949**	**2.252**	**17.278**

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

In een aantal gevallen heeft Ordina N.V. zich in het kader van de reguliere bedrijfsvoering van de Ordina Groep hoofdelijk garant gesteld voor de nakoming van contractuele verplichtingen door een groepsmaatschappij.

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

Als onderdeel van onze werkzaamheden kunnen wij worden geconfronteerd met discussies over de (financiële) afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, kwaliteitsniveau en scope van het werk. Het merendeel van deze discussies wordt tot tevredenheid van alle betrokkenen opgelost. Dat een discussie uitloopt op een juridisch traject is niet in alle gevallen te vermijden. Op het moment dat het waarschijnlijk is dat een financiële claim tot een betaling zal leiden en de omvang van de verplichting betrouwbaar te schatten is, wordt hiervoor een voorziening getroffen. Vorderingen van Ordina op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering vrijwel zeker is. Belangrijke trajecten in dit kader worden hieronder toegelicht.

Ordina is met een van haar leveranciers in een juridische procedure verwikkeld over de status, duiding en nakoming van een samenstel aan overeenkomsten. Naar aanleiding van evaluatie van een afnameverplichting van Ordina, committeerden partijen zich bij vaststellingsovereenkomst tot het aangaan van een nieuwe overeenkomst zonder zodanige verplichting. Partijen verschillen nu van mening over status en duiding van deze nieuwe overeenkomst, mede in de context van hun samenstel van afspraken. De leverancier is daarover een procedure gestart. Ordina stelt zich op het standpunt dat geen sprake is van een afnameverplichting, noch van een alternatieve compensatie. De uitkomst van de juridische procedure kan leiden tot een significante financiële impact, welke op dit moment niet betrouwbaar kan worden ingeschat gegeven het verloop, de complexiteit van de discussie en de stand van de procedure. Op grond van het voorgaande heeft Ordina geen voorziening getroffen.

België kent een regeling waarbij een subsidie kan worden verkregen voor R&D activiteiten. In dit kader worden jaarlijks subsidieaanvragen ingediend en zijn subsidiebedragen ontvangen in lijn met de ingediende aanvragen. Door de subsidieverstrekker zijn nog geen formele beschikkingen afgegeven op grond waarvan onzekerheid bestaat ten aanzien van de volledige aanspraak op de ontvangen subsidie. Op het moment dat de verjaringstermijn voor mogelijke restitutieverzoeken ten aanzien van de ontvangen subsidiebedragen is verlopen, worden deze bedragen verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Ordina N.V. heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponeerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

Voor de kredietverlening door bancaire instellingen hebben Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2020 handelsdebiteuren en overige vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 49,5 miljoen (ultimo 2019 circa EUR 31,2 miljoen).

30 Acquisities en desinvesteringen

30.1 Acquisities

In 2020 en 2019 hebben er geen acquisities plaatsgevonden. Ultimo 2020 en 2019 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 11), 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 key management.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de jaren 2020 en 2019 luidt als volgt:

	2020	2019
Salaris	873	875
Variabele bezoldiging/kortetermijncomponent	348	373
Variabele bezoldiging/langetermijncomponent (aandelengerelateerd)	594	365
Pensioenkosten	14	12
Overige bezoldigingen	69	92
Totaal	**1.898**	**1.717**

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

31.2.1 Bezoldigingsbeleid

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 bezoldigingsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 91.

31.2.2. Bezoldiging leden Raad van Bestuur

Inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening over 2020, respectievelijk 2019:

	J.G. Maes		J.W. den Otter		Totaal	
	2020	2019	**2020**	2019	**2020**	2019
Salaris	387	387	271	271	658	658
Variabele bezoldiging /kortetermijncomponent	205	219	143	154	348	373
Variabele bezoldiging /langetermijncomponent	349	215	245	150	594	365
Pensioenkosten	7	6	7	6	14	12
Overige bezoldigingen	43	64	26	28	69	92
Totaal	**991**	**891**	**692**	**609**	**1.683**	**1.500**

Het totaal van de bezoldiging van alle leden van de Raad van Bestuur over 2020 bedraagt circa EUR 1,7 miljoen (2019: circa EUR 1,5 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele bezoldiging betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode.

Op grond van het bezoldigingsbeleid is de waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen Ordina N.V. gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). De reële waarde op het moment van toekenning van de on target te verkrijgen aandelen wordt bepaald op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. van het voorafgaande kalenderjaar. De targets zijn voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen en voor 30% aan niet-financiële doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina en betreffen de omzet, de EBITDA marge, nettowinst en kasstromen. De niet-financiële doelstellingen zijn gebaseerd op duidelijk meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) doelstellingen en betreffen de klanttevredenheid, de medewerkerbetrokkenheid, de implementatie van het duurzaamheidsbeleid en de ontwikkeling van de kwaliteit van het topmanagement. Na afloop van de driejaarsperiode vindt onvoorwaardelijke toekenning van aandelen plaats op basis van de gerealiseerde doelen in relatie tot de gestelde targets. Levering van definitief toegekende aandelen vindt plaats in het jaar volgend op het laatste jaar van de driejaarsperiode.

Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt telkens per balansdatum per lopende regeling een inschatting gemaakt van het aantal te verkrijgen aandelen Ordina N.V. Op basis van deze inschatting worden de kosten voor de variabele langetermijnbezoldigingscomponent verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening naar rato van de verstreken periode vanaf het moment

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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 langetermijnbezoldiging over de periode 2018-2020 worden aan de heer Maes 167.285 aandelen en aan mevrouw Den Otter 117.099 aandelen Ordina N.V. definitief toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van circa 135,3% van de on target bezoldiging. Dit uitkeringspercentage heeft voor 94,8% betrekking op de financiële doelstellingen en voor 40,5% op de niet-financiële doelstellingen.

Aan de vertrekkende CFO, mevrouw Den Otter, zijn in het kader van de afwikkeling van de variabele langetermijnbezoldiging over de periode 2019-2021, respectievelijk 2020-2022 in totaal 86.211 aandelen Ordina N.V. toegekend.

De lasten verband houdende met de langetermijn bezoldiging over 2020 bedragen in totaal circa EUR 0,6 miljoen (2019: circa EUR 0,4 miljoen).

De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaardelijke toekenning	Toekennings-datum	Koers bij toekenning	Reële waarde op moment van toekenning	Factor ten behoeve van berekening kosten	Last verwerkt in winst- en verliesrekening 2020	Last verwerkt in winst- en verliesrekening 2019
J.G. Maes							
Regeling 2017-2019						n.v.t.	93
Regeling 2018-2020	123.686	25-04-18	1,79	221	135%	196	48
Regeling 2019-2021	135.724	22-03-19	1,85	251	107%	99	74
Regeling 2020-2022	94.573	12-02-20	2,16	204	85%	54	n.v.t.
	353.983					**349**	**215**
J.W. den Otter							
Regeling 2017-2019						n.v.t.	64
Regeling 2018-2020	86.580	25-04-18	1,79	155	135%	137	34
Regeling 2019-2021	95.006	22-03-19	1,85	176	107%	70	52
Regeling 2020-2022	66.201	12-02-20	2,16	143	85%	38	n.v.t.
	247.787					**245**	**150**
Totaal	**601.770**					**594**	**365**

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

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto, een laptop en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. De gerelateerde kosten bedragen voor de leden van de Raad van Bestuur over 2020 in totaal circa EUR 0,1 miljoen (2019: EUR 0,1 miljoen). Deze kosten zijn als overige bezoldigingen opgenomen in de specificaties betreffende de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

31.2.3 Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2020 283.773 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2019: 139.634 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2020	2019
J.G. Maes	203.857	98.579
J.W. den Otter	79.916	41.055
Totaal	**283.773**	**139.634**

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

Zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur.

31.2.5 Bezoldiging Raad van Commissarissen

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

	2020	2019
J. van Hall, voorzitter	65	65
C. Princen, vicevoorzitter	47	47
D.J. Anbeek (afgetreden per 30 juni 2020)	24	48
J. Niessen (afgetreden per 22 september 2020)	32	45
F. Michiels (benoemd per 30 juni 2020)	23	n.v.t.
T. Menssen (benoemd per 30 juni 2020)	24	n.v.t.
P.G. Boumeester (afgetreden per 4 april 2019)	n.v.t.	12
Totaal	**215**	**217**

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. 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 2020 geen aandelen Ordina N.V. (ultimo 2019: 14.460.967 aandelen). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt

	2020	2019
J. van Hall, voorzitter	-	-
C. Princen, vicevoorzitter	-	-
D.J. Anbeek	n.v.t.	35.000
J. Niessen (gehouden middels Mont Cervin S.a.r.l.)	n.v.t.	14.425.967
F. Michiels	-	n.v.t.
T. Menssen	-	n.v.t.
Totaal	**-**	**14.460.967**

32 Gebeurtenissen na balansdatum

Per 4 februari 2021 is F. Michiels afgetreden als lid van de Raad van Commissarissen van Ordina in verband met zijn benoeming tot COO bij IT-dienstverlener Computerland, een onderdeel van de NRB Groep.

Na 31 december 2020 hebben zich geen overige gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Activa			
Vaste activa			
Financiële vaste activa	34	174.270	157.352
Latente belastingvorderingen	35	4.258	6.143
Totaal vaste activa		**178.528**	**163.495**
Vlottende activa			
Overige vorderingen		-	-
Acute winstbelastingvorderingen		-	2
Totaal vlottende activa		**-**	**2**
Totaal activa		**178.528**	**163.497**

De toelichtingen 33 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

Vennootschappelijke balans
per 31 december Ordina N.V.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	36	9.326	9.326
Agioreserve	36	136.219	136.219
Wettelijke reserve	36	1.676	2.349
Ingehouden winsten	36	8.300	728
Resultaat boekjaar	36	22.290	14.875
Totaal eigen vermogen		**177.811**	**163.497**
Verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen			
Acute winstbelastingverplichtingen		391	
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen		326	-
Totaal kortlopende verplichtingen		**717**	**-**
Totaal verplichtingen		**717**	**-**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**178.528**	**163.497**

De toelichtingen 33 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING ORDINA N.V.

(In duizenden euro's)	Toelichting	**2020**	2019
Omzet		**-**	**-**
Bedrijfslasten			
Overige bedrijfskosten		-1	-1
Totaal bedrijfslasten		**-1**	**-1**
Bedrijfsresultaat		**-1**	**-1**
Financieringsbaten		2	3
Financieringslasten		-	-
Netto-financieringslasten		**2**	**3**
Aandeel in resultaten van deelnemingen	34	22.167	16.455
Resultaat voor winstbelastingen		**22.168**	**16.457**
Winstbelastingen		122	-1.582
Nettoresultaat over het boekjaar		**22.290**	**14.875**

De toelichtingen 33 tot en met 36 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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. beslissende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

34 Financiële vaste activa

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

	2020			2019		
	Deelnemingen in groepsmaat-schappijen	Vorderingen op groepsmaat-schappijen	Totaal	Deelnemingen in groepsmaat-schappijen	Vorderingen op groepsmaat-schappijen	Totaal
Stand per 31 december vorig boekjaar	154.553	2.799	157.352	137.844	5.971	143.815
Impact eerste toepassing IFRS 16	-	-	-	-276	-	-276
Saldo per 1 januari	**154.553**	**2.799**	**157.352**	**137.568**	**5.971**	**143.539**
Investeringen/verstrekkingen	6.180-	867	-5.313	691	-3.172	-2.481
Actuariële winsten en verliezen	64	-	64	-161	-	-161
Resultaat deelnemingen	22.167	-	22.167	16.455	-	16.455
Boekwaarde per 31 december	**170.604**	**3.666**	**174.270**	**154.553**	**2.799**	**157.352**

35 Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2020	2019
Immateriële en materiële vaste activa	185	180
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	4.073	5.963
Saldo per 31 december	**4.258**	**6.143**

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

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de werkelijk bedrijfseconomische afschrijvingstermijn en de minimale fiscale afschrijvingstermijn. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde tarieven.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2020: circa EUR 16,3 miljoen; ultimo 2019: circa EUR 26,3 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 2,2 miljoen (ultimo 2019: EUR 4,0 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 12.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

36 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2020 en 2019 luidt als volgt:

	2020						2019					
	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari	9.326	136.219	2.349	728	14.875	163.497	9.326	136.219	2.517	-2.181	6.873	152.754
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	14.875	-14.875	-	-	-	-	6.873	-6.873	-
Dividenduitkering aan aandeelhouders	-	-	-	-8.859	-	-8.859	-	-	-	-4.663	-	-4.663
Afwikkeling aandelengerelateerde beloningen middels inkoop eigen aandelen	-	-	-	-673	-	-673	-	-	-	-91	-	-91
Personeelskosten ingevolge aandelengerelateerde beloningen	-	-	-	1.492	-	1.492	-	-	-	783	-	783
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	64	-	64	-	-	-	-161	-	-161
Nettoresultaat over het boekjaar	-	-	-	-	22.290	22.290	-	-	-	-	14.875	14.875
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	-673	673	-	-	-	-	-168	168	-	-
Saldo per 31 december	**9.326**	**136.219**	**1.676**	**8.300**	**22.290**	**177.811**	**9.326**	**136.219**	**2.349**	**728**	**14.875**	**163.497**

De agioreserve bevat ultimo 2020 fiscaal besmet agio van circa EUR 2,9 miljoen ontstaan als gevolg van de verwerking van de op aandelengerelateerde beloningen (ultimo 2019: circa EUR 2,9 miljoen).

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.2 en toelichting 8).

Ultimo 2020 en ultimo 2019 heeft Ordina geen eigen aandelen ingekocht.

Ultimo 2020 en ultimo 2019 staan geen opties uit op aandelen Ordina N.V.

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

Nieuwegein, 17 februari 2021

Raad van Bestuur
J.G. Maes, *CEO*

Raad van Commissarissen
J. van Hall, *voorzitter*
C. Princen, *vicevoorzitter*
T. Menssen

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens

Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

OVERIGE GEGEVENS

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen

	Vestigingsplaats	**Belang in % ultimo 2020**	Belang in % ultimo 2019
Ordina Holding B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Nederland B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Business Consulting & Solutions B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Technologie & Competenties B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Software Development B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina RulesMatter B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Beheer & Outsourcing B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Sourcing B.V. *	Nieuwegein	100	100
Clockwork B.V.*	Amsterdam	100	100
SourcePower B.V.*	Nieuwegein	100	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend om hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ordina N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2020 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:
- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde overzicht van kasstromen;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:
- de vennootschappelijke balans per 31 december 2020;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Ordina N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controleaanpak

Ons inzicht in Ordina N.V.
Ordina N.V. is een IT-dienstverlener in de Benelux. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.
Wij verwijzen naar de sectie De kernpunten van onze controle.

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude, het niet-naleven van wet- en regelgeving of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging 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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing. In 2020 hebben wij vanwege Covid-19 maatregelen noodgedwongen meer werkzaamheden op afstand uitgevoerd. Dit beperkt de waarneming en vergroot de kans dat bepaalde signalen worden gemist. Ter compensatie van deze beperkingen ten aanzien van fysiek contact en directe waarneming, hebben wij alternatieve werkzaamheden uitgevoerd teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.800.000 (2019: € 1.860.000)
Toegepaste benchmark	Omzet (0,5%, 2019: 0,5%)
Nadere toelichting	Wij achten de omzet als benchmark het meest passend voor Ordina N.V. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • belangrijke prestatie indicator voor Ordina N.V. en haar stakeholders; • meer stabiele ontwikkeling en minder grote fluctuaties dan een benchmark gebaseerd op resultaat.

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 € 90.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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 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.

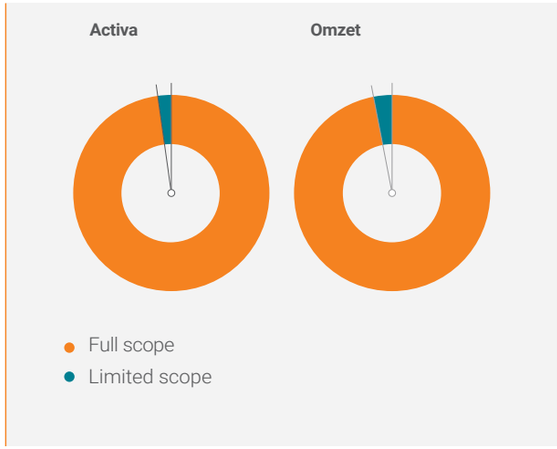
Ordina N.V. bestaat uit twee segmenten waarvan er één in Nederland is gevestigd en één in zowel België als Luxemburg (België/Luxemburg). Op het hoofdkantoor in Nieuwegein vindt de consolidatie van de groep plaats, alsmede de financiële administratie van de Nederlandse vennootschappen. Het segment België/Luxemburg bestaat uit Ordina België en Ordina Luxemburg waarvan de administratieve processen en interne beheersmaatregelen zijn gescheiden van de Nederlandse activiteiten.

De groepscontrole heeft zich gericht op het Nederlandse segment en het Belgische onderdeel van Ordina België/Luxemburg (Full scope). Wij hebben zelfstandig de activiteiten van het segment in Nederland gecontroleerd. De activiteiten van het Belgische onderdeel van België/Luxemburg worden gecontroleerd door EY België, waarmee wij intensief samenwerken. Gezien de relatief beperkte omvang van de operaties in Luxemburg, zijn ten behoeve van de groepscontrole beperkte controlewerkzaamheden (Limited scope) uitgevoerd voor het onderdeel Ordina Luxemburg.

Vanwege beperkingen ten aanzien van (internationale) reizen en 'social distancing' als gevolg van de Covid-19 pandemie, hebben wij geen bezoek kunnen brengen aan het management en de accountants van Ordina België/Luxemburg om bijvoorbeeld de zakelijke activiteiten en geïdentificeerde significante risico's te bespreken of om relevante delen van de controledocumentatie van de accountant van deze groepsonderdelen te evalueren en significante aangelegenheden die bij die evaluatie aan de orde komen te bespreken op locatie. Wij hebben in deze buitengewone omstandigheden frequenter overleg gevoerd en intensiever samengewerkt met EY België. Tevens hebben wij op afstand het controledossier beoordeeld waarbij we gebruik hebben gemaakt van communicatietechnologie en schriftelijke informatie-uitwisseling teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

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



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

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten
Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de IT sector. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit, verslaggeving, belastingen en forensische accountancy. Daarnaast hebben wij eigen deskundigen ingeschakeld voor de controle van de waardering van de goodwill en overige immateriële vaste activa en de pensioenvoorziening.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid
Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.
Het niet-naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere consequenties voor de onderneming die een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's
Om de risico's op afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude te identificeren en in te schatten, verwerven wij inzicht in de onderneming en haar omgeving, met inbegrip van de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Wij onderzoeken de interne beheersing niet met als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de raad van bestuur, het management (waaronder interne auditfunctie, juridische zaken, compliance officer en divisiedirecteuren) en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, afwijkingen die voortkomen uit oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. In het proces van identificatie van frauderisico's hebben wij overwogen of de Covid-19 pandemie tot specifieke frauderisicofactoren leidt doordat de interne beheersing minder effectief is, bijvoorbeeld vanwege werken op afstand, ziekteverzuim, reorganisatie, druk op inkooporganisatie, routinematige doorbreking van interne beheersmaatregelen door management, handmatige facturatie en betalingen, cybersecurity risico's, mogelijk misbruik van overheidsregelingen.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Verder hebben wij schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in paragrafen 2.5, 2.12, 2.15, 2.17 en 2.19 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragrafen 5.1, 5.2 en 5.6 (Belangrijke schattingen en aannames), paragraaf 8 (Toelichting immateriële vaste activa), paragraaf 12 (Toelichting latente belastingvorderingen), paragraaf 14 (Toelichting handelsdebiteuren en overige kortlopende activa), paragraaf 20 (Toelichting overige voorzieningen — kortlopend) en paragraaf 21 (Toelichting handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen) in de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen. Wij refereren tevens naar het kernpunt inzake Opbrengstverantwoording en waardering projecten.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. We hebben de uitkomst van andere

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze beoordeling van het frauderisico en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving
Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur en de compliance officer, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne auditfunctie en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen. Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Tenslotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Continuïteitsveronderstelling
Wij hebben werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Het bestuur heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende twaalf maanden. Wij hebben deze beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de beoordeling, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de activiteiten en de verwachte kasstromen van de onderneming, met de nadruk op de vraag of de onderneming voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te voldoen.

Wij overwegen op basis van de verkregen controle-informatie 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.

Algemene controlewerkzaamheden
Onze controle bestond verder onder andere uit:
- het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- 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 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.

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.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij geen wijzigingen aangebracht in de aard van de kernpunten van onze controle.

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

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties

Waardering goodwill en overige immateriële vaste activa

Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Risico-inventarisatie (Afwaardering goodwill) en de Jaarrekening paragrafen 2.5 en 2.12 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.1 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 8 (Toelichting immateriële vaste activa).

De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële vaste activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle vanwege onzekerheden ten aanzien van de inschatting van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet. Hierbij worden, onder andere, aannames gedaan ten aanzien van toekomstige ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid. Als gevolg van de Covid-19 pandemie is de onzekerheid van deze aannames toegenomen.

Zoals in de jaarrekening toegelicht in paragraaf 8.5 (impairmenttest voor goodwill) heeft Ordina de gewijzigde marktomstandigheden als gevolg van Covid-19 geïdentificeerd als impairment trigger en per 30 juni 2020 een tussentijdse impairment toets uitgevoerd.

Op 31 december 2020 bedraagt de goodwill € 124,5 miljoen (2019: € 124,5 miljoen).
Op basis van de uitgevoerde impairment analyses per 30 juni 2020 en 31 december 2020 heeft Ordina geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.
De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht.

De aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen hebben wij beoordeeld op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjarenprognoses zoals goedgekeurd door de raad van bestuur en raad van commissarissen. Ook hebben wij kennis genomen van de door Ordina gerealiseerde verbeteringen en veranderingen in 2020.

De verwachtingen van de raad van bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet hebben wij vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Tevens hebben wij de inschattingen in voorgaande verslaggevingsperiode getoetst op basis van de werkelijk gerealiseerde resultaten in de huidige verslaggevingsperiode, waarbij wij specifieke aandacht hebben gehad voor de effecten van de Covid-19 pandemie op de realisatie van het budget over 2020 alsmede op welke wijze de toekomstige onzekerheden zijn opgenomen in de meerjarenprognoses.

Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens.
Wij hebben de door Ordina uitgevoerde

Wij zijn het eens met de inschattingen van het management en achten de toelichtingen in de jaarrekening toereikend, inclusief de toelichting met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
	sensitiviteitsanalyses ten aanzien van de belangrijkste aannames getoetst, om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. De bedrijfswaarde welke volgt uit de impairment analyse hebben we vergeleken met de marktwaarde van de onderneming op balansdatum en de verklaring van het verschil door Ordina op redelijkheid beoordeeld.	

Waardering latente belastingvordering

Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Risico-inventarisatie (Waardering belastinglatentie) en de Jaarrekening paragraaf 2.19 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.6 (Belangrijke schattingen en aannames) en paragraaf 12 (Toelichting latente belastingvorderingen).

De waardering van latente belastingvorderingen is gebaseerd op de verrekening van compensabele verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen met verwachte toekomstige fiscale winsten. Dit is als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattingsonzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode tevens rekening houdend met onzekerheden als gevolg van Covid-19 en het significante bedrag aan compensabele verliezen dat mogelijk zou kunnen verdampen indien onvoldoende fiscale winsten beschikbaar zouden zijn.	Wij hebben de inschatting van het management getoetst ten aanzien van de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatentie. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit het beoordelen of er toereikende controle-informatie aan de geschatte toekomstige fiscale winsten ten grondslag ligt, rekening houdend met toekomstige onzekerheden, gewijzigde belastingtarieven en verliescompensatie termijnen.	Wij zijn het eens met de inschattingen van het management en achten de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Op 31 december 2020 bedraagt de actieve belastinglatentie € 12,3 miljoen (2019: € 14,2 miljoen).	Hierbij hebben wij onder andere de aannames die ten grondslag liggen aan de fiscale winsten getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjarenprognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse.	

Opbrengstverantwoording en waardering projecten

Wij verwijzen naar het Jaarverslag paragraaf Risico-inventarisatie (Risicoprofiel opdrachten) en de Jaarrekening paragrafen 2.15 en 2.17 (Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 5.2 (Belangrijke schattingen en aannames), paragraaf 14 (Toelichting handelsdebiteuren en overige kortlopende activa), paragraaf 20 (Toelichting overige voorzieningen — kortlopend) en paragraaf 21 (Toelichting handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen).

Wij onderkennen een (fraude)risico ten aanzien van de opbrengstverantwoording en de waardering van projecten met een vaste aanneemsom. Onze belangrijkste overwegingen hierbij zijn onder meer: • 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 subjectiviteit. • er bestaat een risico op verschuivingsgevaar waarbij een verkeerde afrekenmethodiek wordt gehanteerd voor een project waardoor de verantwoording niet in lijn is met financiële verslaggeving. • doordat regelmatig sprake is van variabele prijscomponenten en meerwerk, bestaat het risico dat de resultaatsverantwoording niet in	Wij hebben de inrichting van de door Ordina uitgevoerde interne beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording getoetst. Deze werkzaamheden zien toe op de (financiële verwerking van de) resultaatinschattingen van de projecten op basis van de contractvoorwaarden, afrekenmethodiek en inschattingen ten aanzien van de voortgang en toekomstige kosten om het project af te ronden. De inschattingen inzake de projectresultaten en –risico's door de projectmanagers, business-controllers en raad van bestuur hebben wij getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere controle-informatie.	Wij zijn het eens met de inschattingen van het management en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
overeenstemming met de richtlijnen voor financiële verslaggeving plaatsvindt. • De jaarrekeningposities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen contractactiva van € 6,0 miljoen (2019: € 5,6 miljoen), projectvoorziening van € 0,7 miljoen (2019: € 0,4 miljoen) en contractverplichtingen van € 5,3 miljoen (2019: € 5,3 miljoen).	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 verslaggevingsperiode getoetst op basis van de werkelijk gerealiseerde resultaten in de huidige verslaggevingsperiode. Op basis van het verloop van de resultaatsinschattingen van de projecten gedurende de looptijd van het contract en de beoordeling van de projectrapportages hebben wij de voorziening voor verlieslatende contracten getoetst.	

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het remuneratierapport in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

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

Geen verboden diensten

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

Geleverde niet-verboden diensten

Wij hebben naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende diensten geleverd:

- verstrekken van een assurance-rapport per kwartaal bij de opgave van de directie van werknemers die ter beschikking zijn gesteld aan klanten van Ordina N.V. uit hoofde van de Wet Keten Aansprakelijkheid (WKA);
- verstrekken van een tweetal ISAE 3402 type 2 assurance-rapporten ten aanzien van de beheersdoelstellingen in de processen van Ordina N.V. in het kader van de dienstverlening van Ordina N.V. aan klanten;
- verstrekken van een controleverklaring ten aanzien van het compliance certificaat bij de financieringsovereenkomst;
- verstrekken van een assurance-rapport ten aanzien van de niet-financiële informatie in het jaarverslag;
- verstrekken van een rapport van feitelijke bevindingen ten behoeve van omzetattestatie Ordina België.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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. De sectie Onze controleaanpak hierboven, bevat een informatie samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Communicatie
Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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

Utrecht, 17 februari 2021

Ernst & Young Accountants LLP
w.g. Ronny Duim

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ordina N.V.

Ons oordeel

Wij hebben de niet-financiële informatie in het jaarverslag van Ordina N.V. te Nieuwegein over 2020 gecontroleerd. Een controle is gericht op het verkrijgen van redelijke mate van zekerheid

Naar ons oordeel geeft de niet-financiële informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2020;

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria.

De niet-financiële informatie bestaat uit de volgende hoofdstukken van het jaarverslag:

- In één oogopslag
- Jaar in beeld
- Klantcases
- De wereld van nu en morgen
- Strategie en waardecreatie
- Strategische pijlers, doelen & resultaten

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle met betrekking tot de niet-financiële informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de niet-financiële informatie.

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

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Rapportagecriteria

De niet-financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Ordina N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de Begrippenlijst op pagina 183 van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Ter vergelijking opgenomen informatie niet gecontroleerd

Op de niet-financiële informatie over de periode tot en met 2019 is geen controle uitgevoerd. Daarom is de ter vergelijking opgenomen niet-financiële informatie en de daaraan gerelateerde toelichtingen over de periode tot en met 2019 niet gecontroleerd. Wel is over de periode tot en met 2019 een beoordeling uitgevoerd.

Beperkingen in de reikwijdte van onze controle

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is gecontroleerd. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de niet-financiële informatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de Begrippenlijst op pagina 183 van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Ordina N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de niet-financiële informatie

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge, maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze controle professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de systemen en processen die ten grondslag liggen aan het verzamelen, rapporteren en consolideren van de gerapporteerde niet-financiële informatie, inclusief het verkrijgen van inzicht in de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze controle. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het identificeren en inschatten van de risico's dat de niet-financiële informatie misleidend of onevenwichtig is of afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat de niet-financiële informatie misleidend of onevenwichtig is of 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. Deze verdere controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie;
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

  - het evalueren van relevante interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de niet-financiële informatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het evalueren van de consistentie van de niet-financiële informatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze controle;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de niet-financiële informatie;
- het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 17 februari 2021

Ernst & Young Accountants LLP
w.g. Rob Wortelboer

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens

Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Juridisch organogram Ordina



In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Begrippenlijst

Algemene begrippen

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

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

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

FTE: aantal medewerkers uitgedrukt in aantal fulltime-equivalent (40-uur per week), gemeten op basis van roosterdagen ten opzichte van de werkbare dagen in een periode.

Directe medewerker/professional: medewerker die declarabele uren kan maken voor klanten en geen fulltime staf- of managementrol heeft.

Productiviteit: % van werkbare uren dat een (directe) medewerker declarabel is ingezet.

Global Reporting Initiative: internationale organisatie die richtlijnen opstelt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Sustainable Development Goals (SDG): de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn in 2015 door de Verenigde Naties vastgesteld als de nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Ze worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): raamwerk op basis waarvan bedrijven een beoordeling maken van de belangrijkste klimaat- en milieurisico's en hierover openbaar verslag doen.

Inclusieve organisatie (inclusiviteit): organisatie waar ruimte is voor verschillen in de brede zin van het woord. Binnen het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek meten we dit door de vraag te stellen "Ik voel me vrij om mijn mening te geven?" Antwoordmogelijkheden is een cijfer tussen de 1 en 10.

Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO): meerdere keren per jaar meet Ordina door middel van Pulse-metingen de medewerkersbetrokkenheid om inzicht te krijgen in wat er speelt binnen Ordina. Zo kunnen we gericht werken aan verbeterpunten en het werkklimaat voor alle medewerkers verder optimaliseren. Op basis van een vragenlijst kunnen medewerkers, anoniem, hun mening geven en een cijfer geven (1-10) voor hun algemene tevredenheid.

Klanttevredenheidsonderzoek: met behulp van een (extern) onderzoeksbureau wordt de klanttevredenheid telefonisch gemeten. De grootste klanten voor zowel Nederland als België worden uitgenodigd voor het onderzoek. Wanneer klanten, op basis van gegronde redenen, niet benaderd willen worden door een (extern) onderzoeksbureau, wordt het telefonisch interview door een onafhankelijke medewerker van Ordina afgenomen. Dit onderzoek brengt objectief de perceptie, tevredenheid en verwachtingen van onze klanten over onze dienstverlening in kaart.

Klanttevredenheidsindex (KTI): de KTI is een onderzoek naar de klanttevredenheid bij onze klanten in Nederland en België/Luxemburg. We meten de algemene tevredenheid van onze klanten en onderzoeken het imago van Ordina.

Ordina Promotor Score (OPS): de OPS wordt gemeten door de vraag te stellen: 'Wanneer iemand op zoek is naar een partner voor zijn/haar dienstverlening: zou u Ordina als partner aanbevelen?' Antwoordmogelijkheden zijn: zeer waarschijnlijk, noch waarschijnlijk/noch onwaarschijnlijk, zeer onwaarschijnlijk.

Ordina berekent de score als het verschil tussen het percentage 'Zeer waarschijnlijk' (Promotors) en 'Zeer onwaarschijnlijk' (Criticasters). De OPS zelf wordt uitgedrukt in een absoluut getal tussen -100 en +100.

Omzet uit businessproposities: deel van de omzet (%) welke valt onder één van de vijf business proposities (High performance teams, Intelligente datagedreven

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

organisaties, Business platforms, Digitale acceleratie en Cybersecurity & Compliance). Deze proposities worden toegelicht in het Hoofdstuk "Strategische pijlers, doelen & resultaten". Per propositie zijn criteria vastgesteld en worden getoetst. De proposities worden geadministreerd in de (financiële) administratie.

Klantprojecten 'Ahead of change': dit betreft dienstverlening door Ordina die nadrukkelijk uiting geeft aan onze nieuwe strategie met als pay-off 'Ahead of change'.

Participatiegraad: de KPI betreft het percentage van de op peildatum (31 december 2020) in dienst zijnde directe medewerkers die een opleiding hebben gevolgd. Dit kan zijn een fysieke opleiding, een e-learning en/of het opdoen van kennis op een onlineplatform

Uitstroom directe medewerkers op verzoek van Ordina: het aantal directe medewerkers (in fte) waarvan in 2020 het dienstverband is beëindigd op verzoek van Ordina, als percentage van de ultimo stand 2019 directe medewerkers (in fte).

Verhouding man/vrouw: de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in dienst bij Ordina per jaareind.

Ziekteverzuimpercentage (ZVP): berekening van aantal verzuimdagen in de periode/ aantal beschikbare dagen in de periode x 100%. Hierbij wordt rekening gehouden met % ziek en % dienstverband.

Financiële begrippen

Amortisatie: afwaardering van immateriële activa, zoals goodwill.

Dutch GAAP: de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving (Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving) en de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening, zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW.

EBIT: winst vóór interest en belastingen.

EBITDA: winst vóór interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

Free Cash Flow (FCF): de FCF is de som van de nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten en investeringsactiviteiten, gecorrigeerd voor kasstromen betreffende acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen en geassocieerde deelnemingen en ontvangen dividenden van geassocieerde deelnemingen. Tevens worden leasebetalingen in mindering gebracht op de FCF (ingevolge de toepassing van IFRS16 Leases).

IFRS EU: International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard door Europese Unie, zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.

Solvabiliteit: eigen vermogen in een percentage van het balanstotaal (vaste activa + vlottende activa).

Begrippen en metingen van de MVO-resultaten

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

CO_2-footprint: hoeveelheid emissie uitgedrukt in tonnen CO_2. Deze emissies vallen onder scope 1, 2 en 3-emissies zoals gedefinieerd in het handboek CO_2-Prestatieladder 3.0 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO) d.d. 10-06-2015. Ook de door Ordina gehanteerde conversiefactoren zijn afkomstig uit dit handboek en online te vinden op www.co2emissiefactoren.nl.

CO_2-footprintberekening: de volgende componenten worden meegenomen in de CO_2-footprintberekening van Ordina:

- gasverbruik: het gasverbruik (in m3) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- brandstofverbruik leaseauto's: het brandstofverbruik van de leaseauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- elektraverbruik: het elektraverbruik (in kWh) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur;
- zakelijke kilometers privéauto's: in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor zakelijke kilometers. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaardbedrag per kilometer). De verdeling naar categorie auto (diesel, benzine, LPG) is op basis van indexcijfers van het CBS. Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing
- brandstofverbruik huurauto's: het brandstofverbruik van de huurauto's per categorie (diesel, benzine, LPG) in het wagenpark van Ordina (opgave lease-/tankpasmaatschappijen);
- vliegreizen: aantal gevlogen kilometers (voor België/Luxemburg niet van toepassing);
- papierverbruik: het verbruikte aantal kilogram papier, inclusief drukwerk (bepaald op basis van ontvangen facturen);

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

- treinkilometers: in Nederland worden deze kilometers bepaald op basis van het gedeclareerde bedrag voor OV-kosten. De omrekening van het bedrag naar aantal kilometers is op basis van een omrekenfactor die in de arbeidsvoorwaarden is bepaald (standaardbedrag per kilometer). Voor België/Luxemburg is dit niet van toepassing;
- woon-werkverkeer: hiervoor wordt de reisafstand woon-werk meegenomen van medewerkers die geen leaseauto hebben (berekening op basis van 214 werkdagen per jaar)
- afval: het aantal kilogram afval. In Nederland wordt dit berekend vanuit ontvangen facturen. In België/ Luxemburg ontvangt Ordina een opgave van de leverancier die het afval ophaalt.
- elektraverbruik leveranciers: elektraverbruik (in kWh) van de datacentra die Ordina in gebruik heeft. Bepaling in Nederland vindt plaats op basis van ontvangen facturen of meterstanden. In België/Luxemburg wordt het elektraverbruik (in kWh) berekend op basis van kwartaal-opnames.

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

Energiereductie per werkplek voor gas: het gasverbruik (in m3) per werkplek (zie hieronder) binnen de panden die Ordina huurt, waarbij gecorrigeerd wordt voor eventuele onderhuur.

Werkplekken: Het aantal door de gebruiker of huismeester in hoogte instelbaar bureaus/tafels met instelbare stoel in een werkomgeving die voldoet aan de Arbo-richtlijnen (bureau met stoel), gemeten op basis van actuele tekeningen van de panden die Ordina huurt.

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

GRI-index

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
GRI 102: Algemene informatie			
Organisatieprofiel			
102-1	Naam van de organisatie.	Ordina N.V.	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	De wereld van nu en morgen	33
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Nieuwegein	link locaties
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van de landen met ofwel grootschalige bedrijfsactiviteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	Nederland, Belgie en Luxemburg, De wereld van nu en morgen	33, link locaties
102-5	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Juridisch organogram, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	182, 168
102-6	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Tevreden en loyale klanten	51
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerncijfers, Vijfjarenoverzicht, Jaarrekening	3, 5, 103
102-8	"Aantal medewerkers naar arbeidsovereenkomst en geslacht; aantal vaste medewerkers naar type werk en geslacht; volledig personeelsbestand naar medewerkers en werkkrachten onder toezicht en naar geslacht; volledig personeelsbestand naar regio en geslacht; "	Kerncijfers, Vijfjarenoverzicht, Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerkers, Jaarrekening	3, 5, 45, 103
102-9	Toeleveringsketen van de verslaggevende organisatie.	Strategie en waardecreatie	40, link Materialiteitsmatrix
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	De wereld van nu en morgen, Jaarrekening (Groepsmaatschappijen / Voornaamste deelnemingen)	33, 168
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Risico's, Governance	63, 74

GRI-Index

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Strategische pijlers, doelen & resultaten	45
102-13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	NL Digital	
Strategie			
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingebevoegde van de organisatie.	Voorwoord Raad van Bestuur	6
Ethiek en integriteit			
102-16	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerker, Governance	45, 74
Bestuursstructuur			
102-18	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies, die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	Samenstelling RvB en RvC, Verslag Raad van Commissarissen	82, 84
102-22	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en zijn commissies.	Governance, Verslag Raad van Commissarissen	74, 84
102-30	Effectiviteit van het risico management proces	Risico's, Governance	63, 74
102-32	Hoogste commissie of functie zijn rol in duurzaamheidsverslaggeving. aspecten aan bod komen.	Governance	74
102-35	Remuneratiebeleid	Remuneratierapport	91
Betrokkenheid stakeholders			
102-40	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	33, link Materialiteitsmatrix
102-41	Collectieve Arbeidsovereenkomst	Medewerkers van Ordina vallen niet onder een Collectieve arbeidsovereenkomst	
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	33, link Materialiteitsmatrix
102-43	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	33, link Materialiteitsmatrix

GRI-Index

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
102-44	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	33, link Materialiteitsmatrix
Verslaggeving			
102-45	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Geconsolideerde jaarrekening	103
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, de Afbakening van Aspecten, en de implementatie van de Verslaggevingsprincipes voor het Bepalen van de Verslaginhoud.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix)	33, link Materialiteitsmatrix
102-47	Lijst van alle materiele Aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	De wereld van nu en morgen (Stakeholderdialoog en Materialiteitsmatrix), Strategie en waardecreatie	33, 40, link Materialiteitsmatrix
102-48	Herclassificatie van informatie	Jaarrekening	103
102-49	Wijzigingen in rapportage	Governance, Jaarrekening	74, 103
102-50	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	1 januari tot en met 31 december 2020	
102-51	Datum van het meest recente verslag.	Ordina Jaarverslag 2020 (publicatie 17 februari 2021)	
102-52	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon	191
102-54	GRI- 'In overeenstemming met' optie	Core option	
102-55	GRI inhoudsopgave	GRI-index	
102-56	Verwijzing naar het Externe Assurance rapport	Overige gegevens	
Informatie over specifieke onderwerpen			
Diversiteit en inclusiviteit			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerker	45
405-1	Diversiteit van bestuursorganen en medewerkers	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerker, Verslag van de Raad van Commissarissen	45, 84

GRI-Index

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Algemene standaard informatievoorziening	Informatievoorziening	Plaats onderdeel informatievoorziening	Paginanummer of link
Werven, behouden en ontwikkelen van talent			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerker	45
Excellente Dienstverlening			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Tevreden en loyale klanten	51
Innovatie en digitale transformatie			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Ons duurzaam onderscheidend profiel	53
Impact op milieu (direct en indirect)			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid	55
302-3	Energie intensiteit	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid	55
302-4	Vermindering van energieverbruik	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid	55 + link Materialiteitsmatrix
Rendementsgroei			
	Management benadering	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid	55

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

NFI-referentietabel

EU-richtlijn: bekendmaking van niet-financiële informatie en inzake diversiteit (referentietabel)

Onderwerp	Aspect	Toegevoegd (ja/nee)	Hoofdstuk / Paginareferentie
Bedrijfsmodel	n.v.	Ja	De wereld van nu en morgen
Relevante sociale en personeelsaangelegenheden (bijv. HR, veiligheid etc.)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Strategie en waardecreatie, Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerkers
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerkers
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Risico's
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Betrokken en gedreven medewerkers
Relevante milieu aangelegenheden (bijv. impact van klimaatverandering)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Strategie en waardecreatie, Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid"
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Risico's
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Strategische pijlers, doelen & resultaten: Rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid
Relevante onderwerpen met betrekking tot eerbieding van mensenrechten (bijv. werknemersbescherming)	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Strategie en waardecreatie, Governance
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Governance
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Governance, Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Governance
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Governance
Relevante onderwerpen met betrekking tot bestrijding van corruptie en omkoping..	Het gevoerde beleid, inclusief due diligence	Ja	Governance
	De resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Governance
	De voornaamste risico's van de eigen operaties en binnen de waardeketen	Ja	Governance, Risico's
	De beheersing van deze risico's	Ja	Governance
	Niet-financiële prestatie indicatoren	Ja	Governance
Inzicht in het diversiteitsbeleid (Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen)	Het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen
	Diversiteitsdoelen	Ja	Verslag Raad van Commissarissen
	Beschrijving van hoe het beleid is geïmplementeerd	Ja	Verslag Raad van Commissarissen
	Resultaten van het gevoerde beleid	Ja	Verslag Raad van Commissarissen, Samenstelling RvB en RvC

In één oogopslag
Voorwoord
Jaar in beeld
Klantcases
De wereld van nu en morgen
Strategie en waardecreatie
Strategische pijlers, doelen & resultaten
Risico's
Governance
Samenstelling RvB en RvC
Verslag Raad van Commissarissen
Remuneratierapport
Statutaire bepalingen
Jaarrekening
Overige gegevens
Inhoudsopgave Jaarverslag
Inhoudsopgave Jaarrekening

Colofon

Uitgave:
Ordina N.V.

Redactie:
Ordina N.V.

Concept en ontwerp:
Cascade - visuele communicatie bv

Fotografie:
Wessel de Groot
Wilco van Dijen
AgroEnergy
Schiphol
KBC
Nationale Politie
Ecopower