



# ORDINA JAARVERSLAG 2011

# Inhoud

<b>Bericht van de voorzitter</b>	<b>3</b>	<b>Risk</b>	
<b>Over Ordina</b>		<b>Risicoprofiel</b>	
<b>Wie zijn wij?</b>	<b>5</b>	Risk appetite van Ordina	54
<b>Wat doen wij?</b>		Top-3 risico's	54
Ons businessmodel	6	Strategische en marktrisico's	55
Consulting	7	Financiële risico's	55
Professional Services & Projecten	8	Operationele risico's	56
Business Solutions	9	<b>Interne Governance</b>	
België/Luxemburg	11	Solide besturing	57
<b>Duurzame waarde creëren</b>	<b>12</b>	Strategieontwikkeling	57
<b>Kerngegevens</b>	<b>13</b>	Strategische doelen vertalen	57
<b>Over dit verslag</b>	<b>16</b>	Business reviews	58
		Managementsysteem	58
		Projectbeheersing	59
		Interne en externe toetsing	59
		Interne beheersing	60
		Bestuursverklaring	60
<b>Strategie</b>		<b>Governance</b>	
<b>Onze visie</b>	<b>18</b>	<b>Raad van Commissarissen</b>	<b>62</b>
<b>Marktontwikkelingen</b>	<b>19</b>	<b>Verslag Raad van Commissarissen</b>	
<b>Relevante ontwikkelingen voor Ordina</b>	<b>20</b>	Inleiding	63
<b>SWOT</b>	<b>21</b>	Financieel resultaat	63
<b>Strategische richting</b>	<b>22</b>	Herfinanciering Ordina	64
		Overige agendapunten	66
		Vergaderingen	66
		Afscheid Ronald Kasteel	67
		Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	68
		Samenstelling en rooster van aftreden	
		Raad van commissarissen	69
		Bezoldiging Raad van Commissarissen	69
		Functioneren van de Raad	70
		Corporate Governance	70
		Jaarrekening	71
		Decharge	71
		Tot slot	71
		<b>Raad van Bestuur</b>	<b>72</b>
		<b>Informatie voor aandeelhouders</b>	<b>73</b>
		<b>Business principles</b>	<b>74</b>
		<b>Statutaire bepalingen en overige informatie</b>	<b>75</b>
<b>Resultaten</b>		<b>Jaarrekening</b>	
<b>Business</b>		<b>Geconsolideerde balans</b>	<b>77</b>
Middellangetermijndoelstellingen	24	<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>	<b>79</b>
Ordina sterk in beheer	25	<b>Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat</b>	<b>80</b>
Klantervaring onderdeel onlinestrategie	26	<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen</b>	<b>81</b>
Aansprekende opdrachten overheid	27	<b>Geconsolideerd overzicht van kasstromen</b>	<b>82</b>
Aansprekende opdrachten financiële markt	28	Toelichtingen geconsolideerde jaarrekening	84
Aansprekende opdrachten industrie	29	<b>Vennootschappelijke balans</b>	<b>151</b>
		<b>Vennootschappelijke winst- en verliesrekening</b>	<b>152</b>
		Toelichtingen vennootschappelijke jaarrekening	153
		<b>Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen</b>	<b>160</b>
		<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	<b>161</b>
<b>Medewerkers</b>		<b>Overige informatie</b>	
Doelstellingen	30	<b>GRI index</b>	<b>164</b>
Aantrekkelijke werkgever	31	<b>Indicatoren</b>	<b>165</b>
Renderende workforce	32	<b>Contact</b>	<b>167</b>
Betrokken management en medewerkers	33	<b>Colofon</b>	<b>168</b>
Ondernemingsraad	34		
<b>Duurzaamheid</b>			
Duurzame waardecreatie	35		
Dienstverlening op maatschappelijke thema's	36		
Duurzame bedrijfsvoering	38		
Bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken	40		
<b>Financieel resultaat</b>			
Doelstellingen	41		
Fundament van het bedrijf is gezond	41		
Omzetverdeling naar markten	42		
Omzetverdeling naar activiteiten	43		
Omzetverdeling naar landen	44		
Kostenontwikkeling	45		
Bedrijfsresultaat	46		
Amortisatie, interestlasten, belastingdruk	46		
Desinvesteringen	47		
Nettoresultaat	48		
Winst per aandeel	49		
Beheerste financieringspositie	50		
Nettoschuldpositie en cashflow	51		
<b>Verwachtingen</b>	<b>52</b>		

# BERICHT VAN DE VOORZITTER

## Stevig fundament onder de toekomst

In 2011 hebben wij hard gewerkt aan een stevig fundament voor de toekomst van Ordina. We hebben een nieuwe organisatie neergezet en nieuw management aangesteld. Met ingang van 1 januari 2012 is deze nieuwe organisatie operationeel. De balans is verstevigd en de kosten zijn onder controle. In een moeilijke markt hebben we ons marktaandeel weten te behouden. Onze recurring omzet kwam uit op EUR 424,3 miljoen, een daling van slechts 0,8% ten opzichte van 2010. Met onze klanten zijn we actief in gesprek over belangrijke thema's als 'big data', dynamic sourcing, mobile, security en social media. Op de arbeidsmarkt voerden we een succesvolle merk- en wervingscampagne: we namen 459 nieuwe collega's aan, onder wie 100 young professionals.

## Kapitaalstructuur versterkt

Een belangrijk punt op de managementagenda was het versterken van de kapitaalstructuur. Dit hebben wij bereikt met een gegarandeerde claimmissie van EUR 40 miljoen en een nieuwe financieringsfaciliteit. Tegelijk met de claimmissie is de oude senior financieringsfaciliteit van EUR 120 miljoen vervangen door een nieuwe financieringsfaciliteit van EUR 55 miljoen. Met deze versterkte kapitaalstructuur beschikt Ordina over een solide financiële basis. Een gezond fundament, dat ons in staat stelt om de blik volledig op de toekomst en op onze klanten te richten.

## Focus op klant en resultaat

In onze strategie staan onze klant en een solide financieel resultaat centraal. Voor klanten hebben we de organisatie en ons portfolio transparanter gemaakt. Ook hebben we de organisatie slagvaardiger ingericht. De oplossingen die we bieden, sluiten nauw aan bij actuele businessvraagstukken en maatschappelijke thema's. Ordina is de bouwer van de digitale wereld van onze klant en heeft daarvoor de juiste kennis en kunde in huis.

## Betrokken medewerkers

Onze mensen zijn de deskundige vakmensen die ons bedrijf op de markt en bij de klant representeren. Zij werken in aansprekende opdrachten aan vernieuwing en verbetering die er voor de klant toe doet. We hebben de ambitie om de tevredenheid van onze medewerkers te verbeteren. We doen er veel aan om de betrokkenheid bij ons bedrijf te vergroten. Ordina is een bedrijf met een lokale signatuur en een informele en open cultuur. Dat spreekt veel vakmensen aan, die graag bij ons willen werken.

## Alleen online

We willen vooroplopen in het toepassen van ICT. Dit jaarverslag is daar een voorbeeld van. We hebben er een speciale digitale omgeving voor gebouwd. Hiermee laten we zien dat we ook op verslaggevingsgebied vooroplopen. Bovendien past het in ons duurzaamheidsbeleid om onnodig gebruik van papier tegen te gaan. Uiteraard staan we open voor verbetering en stellen we uw commentaar op dit jaarverslag zeer op prijs.

Stépan Breedveld, CEO Ordina NV

# Inhoud

Wie zijn wij?	5
Wat doen wij?	
Ons businessmodel	6
Consulting	7
Professional Services & Projecten	8
Business Solutions	9
België/Luxemburg	11
Duurzame waarde creëren	12
Kerngegevens	13
Over dit verslag	16

**OVER  
ORDINA**

# WIE ZIJN WIJ?

## Onafhankelijke consulting-, solutions- en ICT-dienstverlener in de Benelux

Ordina implementeert strategie en beleid in bedrijfsprocessen en ICT. Wij specialiseren ons in oplossingen die nauw aansluiten bij actuele businessvraagstukken en maatschappelijke kwesties. Ons werkterrein is de Benelux. Daarbinnen bieden we (herhaalbare) oplossingen en kennis voor de financiële sector, overheid, zorg en een aantal specifieke segmenten binnen de industriemarkt.

Ordina is de bedenker en bouwer van een duurzame, digitale wereld voor onze klanten en heeft daarvoor de juiste kennis en kunde in huis.

Met ruim 3.000 medewerkers in dienst zet Ordina zich dagelijks in om bij klanten bedrijfsprocessen en ICT te vernieuwen en te verbeteren. Onze kracht is dat wij strategie en beleid kunnen implementeren op basis van kennis van de business van de klant, lokale wet- en regelgeving, taal en cultuur. Voorts kunnen wij de vertaalslag maken tussen business en ICT. Daarnaast hebben wij veel ervaring met het ontwikkelen en implementeren van digitale oplossingen.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina meerdere kantoren in Nederland, België en Luxemburg. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de midkapindex (AMX). In 2011 haalde Ordina een omzet van ruim EUR 426 miljoen.

## Organogram

---

### Organisatie op hoofdlijnen

M.i.v. 1-1-2012

---

#### Ordina groep

Consulting

Business Solutions

Professional  
Services & Projects

Ordina Belgium

---

# ONS BUSINESSMODEL

Ordina is een onafhankelijke dienstverlener op het gebied van consulting, solutions en ICT. Wij implementeren strategie en beleid in bedrijfsprocessen en ICT. Dit doen we in samenwerking met onze klanten, partners en leveranciers, wat leidt tot de beste (digitale) oplossingen.

Wij zien onszelf als de bedenkers en de bouwers van een duurzame, digitale wereld. Met gespecialiseerde divisies op

het gebied van consulting, solutions en ICT hopen wij dit waar te maken. Zo kunnen wij samen het verschil maken voor en met onze klanten.

Gedurende 2011 hebben we onze organisatie transparanter ingericht en onze kennis logisch bijeengebracht in divisies. Met ingang van 1 januari 2012 is de nieuwe structuur operationeel.

## Ordina heeft vier divisies met een eigen profiel:

<p><b>CONSULTING</b></p> <p>Onze adviseurs</p> <p>&gt;</p>	<p><b>PROFESSIONAL SERVICES &amp; PROJECTEN</b></p> <p>Onze architecten, bouwers, testers en beheerders</p> <p>&gt;</p>	<p><b>BUSINESS SOLUTIONS</b></p> <p>Onze herhaalbare oplossingen</p> <p>&gt;</p>	<p><b>BELGIË/ LUXEMBURG</b></p> <p>Onze activiteiten in België en Luxemburg</p> <p>&gt;</p>
--	---	--	---

## Centrale en regionale klantbenadering

Ordina wil dicht bij haar klanten staan. Daarom zijn wij in 2011 gestart met het regionaal bedienen van die klanten die dat op prijs stellen, vanuit onze regiokantoren in Groningen, Apeldoorn en Eindhoven. Elke divisie heeft eigen salesverantwoordelijkheid en heeft accountmanagers die marktgericht of gericht op specifieke domeinen werken. Voor onze top-25 klanten hebben we een team van keyaccountmanagers die goed op de hoogte zijn van wat er bij deze klanten speelt. Ons hoofdkantoor in Nieuwegein blijft de centrale plek in het land waar het grootste deel van onze medewerkers hun thuisbasis heeft. In onze grote vestiging in Groningen werken vierhonderd professionals. In onze vestigingen in Apeldoorn en Eindhoven hebben we

flexplekken ingericht voor sales en professionals. Ze hebben op deze manier een thuisbasis dicht bij de klant en dicht bij hun eigen woonplaats. Regionale aanwezigheid biedt ons bovendien de gelegenheid om nauwere banden aan te halen met universiteiten en hogescholen in het noorden, oosten en zuiden van Nederland.

# CONSULTING

De divisie Consulting adviseert klanten over vraagstukken die onder meer leiden tot herinrichting van organisaties tot betere of meer klantgerichte processen of tot samenwerking in ketens. Consulting is onderverdeeld in een aantal marktgerichte en competentiegerichte units.

## Portfolio

### Public Consulting

Public Consulting adviseert klanten bij de rijksoverheid, provincies en gemeenten over organisatievraagstukken en inrichting van processen. Thema's zijn onder andere: jeugdzorg, de verkorting van doorlooptijden in de strafrechtketen, verbeteren van veiligheid, wijkontwikkeling met social enterprises, klantbediening in de gehandicaptenzorg en keteninformatisering. Daarnaast ondersteunt Public Consulting haar klanten op het terrein van resultaatsturing en businesscasemanagement. Van publieke organisaties wordt immers in toenemende mate verwacht dat zij tegen een lager kostenniveau een grotere maatschappelijke bijdrage leveren.

### Finance Consulting

In de markt van financiële dienstverleners ligt onze focus op het actuele thema van risicobeheersing en compliance bij banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders. We bieden kennis van Basel III, Solvency II, governance en reporting. Daarnaast adviseren en implementeren wij efficiëntere en effectievere bedrijfsprocessen rondom business-thema's als kredietverlening, betalingsverkeer, effectendienstverlening en verzekeringen.

### Industry Consulting

De industrymarkt is divers en groot. Binnen deze markt ligt de focus van Industry Consulting op vier sectoren: telecom, carriers & mainports (transport en (lucht)havens), media en energy & utilities. Ordina heeft in deze sectoren een stevige positie opgebouwd door het succesvol vervullen van opdrachten en het ontwikkelen van een goed netwerk. Daarnaast hebben veel bedrijven in deze sectoren een Nederlandse signatuur, wat uitstekend bij Ordina past. Thema's waar Industry Consulting zich op richt liggen op het vlak van multichannel management, ketenmanagement, verkorting van de time-to-market, business/IT-alignment en integraal programmamanagement.

### Customer Experience

Customer Experience adviseert over professionele klantinteractie en de manier waarop bedrijven deze beter kunnen inpassen. Wij helpen klanten om nieuwe media en mobiele applicaties op een zinvolle en innovatieve manier in te passen in hun strategie en bedrijfsvoering. De behoefte van de klant van de klant staat daarbij centraal.

### Security & Risk

Hoe kunnen bedrijven hun informatiebeveiliging op het gebied van informatie- en communicatievoorziening het best inrichten? Security & Risk adviseert en ondersteunt. Een actueel thema is de verbetering van de informatiebeveiliging bij de overheid, waarbij wij een grote rol spelen.

### Business Process Management

De Lean Six Sigma-specialisten van Ordina zijn verenigd in Business Process Management. Ze hebben hun sporen verdiend in de meest uiteenlopende verandertrajecten. De menselijke maat staat centraal in hun aanpak, zodat zaken ook echt verbeteren en veranderen. We hebben Lean Six Sigma-opleidingsmateriaal ontwikkeld, dat is toegesneden op Nederlandse bedrijven en de Nederlandse bedrijfscultuur.

### Business Architecture

Business Architecture ondersteunt organisaties bij het (her) inrichten van hun organisatie door een vertaling te maken van hun strategie en organisatiedoelstellingen naar een enterprise-, proces- en informatiearchitectuur. Deze architecturen zijn ideale stuurmiddelen voor het oplossen van belangrijke vraagstukken in een organisatie. Ze maken het mogelijk om deze oplossingen in samenhang te implementeren. Onze consultants helpen klanten om verbanden inzichtelijk te maken op enterprise-, domein- en programmaniveau. Samen met de klant bepalen ze de haalbaarheid en wenselijkheid van inrichtingen. Samen komen ze ook tot integrale oplossingsrichtingen voor belangrijke vraagstukken en tot de keuze van een concrete aanpak.

### Supply Chain Management

Supply Chain Management assisteert klanten bij de inrichting van hun logistieke keten. Daarbij gaat het zowel om de organisatie als om het selecteren van het meest geschikte pakket. Behalve voor de traditionele doelgroepen is de kennis van deze unit ook goed toepasbaar in de zorgsector.

# PROFESSIONAL SERVICES & PROJECTEN

Het bouwen en beheren van de digitale wereld van onze klanten vormt het technologische hart van Ordina. Met bijna 2.000 ICT-professionals is Professional Services & Projecten de grootste divisie binnen ons bedrijf. Ordina ontwerpt, ontwikkelt, test en implementeert innovatieve applicaties voor klanten. Uiteraard bieden we ook professioneel applicatiebeheer of outsourcing aan. Onze professionals zijn inzetbaar in projecten of via individuele plaatsing. Bovendien ontwerpen en realiseren onze ICT-professionals de Business Solutions die Ordina aanbiedt.

## Portfolio

Ordina kiest voor toptechnologie om klanten het beste van het beste te kunnen bieden. Zowel voor pakketoplossingen als voor maatwerkapplicaties. We zijn onder meer partner van Oracle, SAP, Microsoft en IBM. Onze technologiekennis wordt gedragen door onze ICT-professionals die samenwerken en kennis delen in verschillende excellence centers:

### Oracle Solutions

Ordina is een van de grootste Oracle-kenniscentra in Nederland en zelfs marktleider met Oracle in de overheidsmarkt. We hebben diepgaande kennis van de standaardpakketten eBS, Siebel en JDE. Uiteraard is veel kennis aanwezig van Oracle Classic. In 2011 werden we Oracle Application Partner of the Year en behaalden we zeven Oracle Partner Network-specialisaties.

### SAP Solutions

Ordina is in de Benelux een van de grootste aanbieders van SAP-kennis. Voor verschillende klanten in alle marktsegmenten zijn we de SAP-ontwikkel- en -beheerpartner. Met specifieke proposities bieden we klanten in de overheidsmarkt, de industrie en de financiële markt gerichte SAP-kennis en -ervaring. SAP benoemde Ordina tot de eerste SAP Business Communications Management-partner (BCM) in Nederland in 2011. Een oplossing waarmee we bij klanten het 'Samen slimmer werken'-concept effectief en efficiënt kunnen ondersteunen.

### Software Development

Ordina is marktleider in maatwerksoftwareontwikkeling. Wij realiseren op maat gemaakte oplossingen voor bedrijfskritische applicaties. Dit doen we met behulp van de volgende technologieën: Java, Microsoft, Open Source en Proven Technologies waaronder Cobol. In deze kennisgebieden hebben wij ruim vierhonderd specialisten. De ontwikkelingen van deze technologieën gaan zeer snel. Innovatie en continue kennisontwikkeling vinden wij dan ook vanzelfsprekend.

### Applicatie-integratie & Middleware

Integreren, koppelen en ontsluiten van informatiesystemen zijn voor deze groep professionals de sleutelwoorden. De levensduur van legacysystemen die voor klanten vaak belangrijke bronsystemen zijn, kunnen we verlengen en met behulp van middleware koppelen met moderne platforms. Om deze specifieke kennis conceptueel vorm te geven hebben we in 2011 voor dit technologiegebied een apart excellence center ingericht. Onze professionals hebben veel kennis van Sharepoint, SOA, WebSphere, Fusion, MW, BizTalk en databases.

### Infrastructure Solutions

Het inpassen van nieuwe ontwikkelingen, zoals cloudcomputing, voorzieningen voor Het Nieuwe Werken en outsourcing, heeft behoorlijke impact op het bestaande applicatielandschap. De hoogwaardige architecten en engineers van Infrastructure Solutions hebben ruime ervaring in advisering en implementatie van beheer(processen), organisatiebegeleiding en uitvoering van veranderingen in de (enterprise)architectuur. We adviseren, implementeren en ondersteunen klanten met onder andere haalbaarheidsstudies. Hiermee brengen we het huidige niveau van de ICT-voorziening in kaart, gekoppeld aan de ambities en doelen van de klant. Stuurfactoren zoals organisatie, processen en techniek zijn onderdeel van de analyse. Na beëindiging van een project analyseren we eveneens of de beoogde doelen zijn behaald.

### ICT Consulting

Een duurzaam resultaat behalen en de verandering doorvoeren; dat is het belangrijkste bij het uitvoeren van een (ICT-)project. ICT Consulting heeft de verschillende disciplines die voor een (ICT-)project nodig zijn naadloos op elkaar aangesloten. De professionals hebben een breed interessegebied met ieder enkele speerpunten, zoals regieorganisaties en global sourcing, projectuitvoering, solutionarchitectuur, 'agile' ontwikkelmethoden en testfactories. Ze werken altijd intensief samen met de klant en andere Ordina-experts. Het resultaat is niet alleen een nieuw of aangepast stuk software, maar ook een ICT-product dat blijvend wordt gebruikt in de organisatie. Onze professionals weten de steeds complexere digitale wereld van klanten inzichtelijk te maken en te houden. De kracht ligt in het vertalen van klant- en businesskennis naar ICT-architectuur, ICT-organisatie, innovatie, ICT-rendement, realisatie (requirementmanagement, projectmanagement en projectmanagementondersteuning), implementatie en continuïteit (beheer).



# BUSINESS SOLUTIONS

De divisie Business Solutions biedt oplossingen die zijn ontwikkeld voor een specifiek vraagstuk, maar goed herbruikbaar zijn bij andere klanten, met gelijksoortige vraagstukken. Voordeel voor de klant is dat de oplossing zich al heeft bewezen en dat de implementatiekosten een stuk lager liggen. In nauwe samenwerking met klanten ontwikkelen we het portfolio door.

## Portfolio

### Overheid: sneller, effectiever en veiliger Regelgebaseerde zaakssystemen

Met onze moderne en regelgebaseerde zaakssystemen helpen we administratieve overheidsinstanties om goedkoper, effectiever en klantgericht te werken. Nieuwe wet- en regelgeving kan efficiënter en sneller worden ingepast, terwijl de beste manier om een vraagstuk op te lossen dynamisch wordt gezocht. Onze oplossing kan leiden tot 30% lagere operationele kosten, ruim 60% lagere total cost of ownership (TCO) en meer dan 80% snellere time-to-market van nieuw beleid.

### Veiligheidsoplossing

Onze internationaal geaccepteerde methoden en hulpmiddelen voor 'intelligence, opsporing & crisismanagement' zijn geschikt voor politie, defensie en justitie. Onze oplossingen hebben hun waarde bewezen, bijvoorbeeld bij de beveiliging van grote steden en voor opsporings- en inlichtingenwerk van veiligheidsorganisaties in andere landen.

### Minder jeugdwerkloosheid

Bewust 'kiezen van je toekomst' bieden we aan voor het primair onderwijs (VerderKijker), het mbo (Next Step), het voortgezet onderwijs (TakeOff), het hoger beroepsonderwijs en universitair onderwijs (FlyingHigh) en voor werkzoekenden (Fast Forward).

### Duurzamere voedselzekerheid en -veiligheid

Het AgroSense-platform maakt het mogelijk om meer, goedkoper, beter en veiliger voedsel en grondstoffen te produceren en te verwerken en om de risico's in de hele keten van 'zand tot klant' te verkleinen.

### Financiële markt: beheersen en moderniseren

#### Hypotheke

Met de Ordina ATvance Suite kunnen aanbieders van hypotheekproducten en -diensten snel anticiperen op veranderende vragen in de markt en eisen in wet- en regelgeving. Tegelijkertijd kunnen zij hun producten snel en met een constante en hoge kwaliteit blijven aanbieden.

### Vermogensopbouw

Ordina biedt met de Foundation Suite een totaaloplossing voor vermogensopbouw via fondsbeleggen en sparen. De oplossing handelt geheel automatisch aan- en verkopen in units of geld af voor private of zakelijke beleggers op basis van eenmalige of periodieke inleg.

### Premie Pensioeninstelling

We hebben een businessmodel en een daaraan gekoppelde technische oplossing ontwikkeld voor het inrichten van een Premie Pensioeninstelling.

### Solutions voor verzekeraars

Kennis en technische hulpmiddelen om verzekeraars te helpen bij vraagstukken rond woekerpolissen en BPR-kostennormering om de te veel in rekening gebrachte kosten te identificeren. Verder hebben we een oplossing om oude systemen, waarin oude portefeuilles werden geadmistreerd, in een omgeving te laten draaien met lagere kosten voor beheer en kapitaalbeslag. Met een geautomatiseerde verwerkingsstraat kunnen we een stuk meer aan onverwerkte mutaties verwerken die betrekking hebben op bijvoorbeeld echtscheidingsdossiers. Zorgverzekeraars bieden we een internationaal gerenommeerde oplossing op basis van patroonherkenning om ontvangen claims op mogelijke fraude te toetsen.

### Industrie: planning en executie

#### Manufacturing Execution Systems

Met de inzet van Manufacturing Execution Systems (MES) zorgen wij dat onze industriële klanten hun investering in ERP optimaliseren. MES overbrugt de kloof tussen de businesssystemen en de systemen voor logistiek en productiebeheer. Het zorgt voor informatiestromen in de beide richtingen.

### Planning & Scheduling

Onze Advanced Planning & Scheduling-oplossingen (APS) zijn de sleutel voor een goed evenwicht tussen efficiëntie van productieomgevingen en kwaliteit van de productie. Verbeteringen zijn mogelijk door beide aspecten meetbaar te maken, zelfs in de meest veranderlijke planningsomgevingen.

### Algemene oplossingsrichtingen

#### 'Big data' ontsluiten

Ordina heeft een speciale groep deskundigen op het gebied van informatieproductie en informatiegebruik. Gegevens worden pas informatie als ze in de juiste context worden geplaatst. Informatie wordt pas waardevol als er een gezamenlijk begrip ontstaat en er actie ondernomen wordt

op basis van deze informatie. Ordina levert oplossingen voor het ontsluiten van data met datawarehousing en 'big data'-oplossingen, het gebruik van informatie via businessanalytics en dashboards en het organiseren van de informatievoorziening in een Business Intelligence Competence Center.

### **Innovatieve internetoplossingen**

Voor zijn opdrachtgevers is Clockwork dé bewezen partner als het gaat om de effectieve en efficiënte inzet van onlinetoepassingen binnen de gestelde bedrijfs- en merkdoelstellingen. Vanuit specifieke gebruikersinzichten en gebruikersgedrag ontwikkelt Clockwork communicatieve en technologische oplossingen. The Voice of Holland is het meest recente en aansprekende voorbeeld van de geïntegreerde inzet van onlinemogelijkheden. In nauwe samenwerking met opdrachtgever Talpa heeft Clockwork van een tv-format een totaalbeleving gemaakt, waarbij online een substantiële rol speelt.

# BELGIË/LUXEMBURG

De bundeling van technologische kennis, businesskennis en een perfecte uitvoering. Dat is waar Ordina België/Luxemburg voor staat. We zijn voor onze Belgische en Luxemburgse klanten de strategische ICT-partner. Hun businessbehoeften weten wij om te zetten in concrete en efficiënte ICT-oplossingen. Van begin tot eind, gedurende de hele ICT-levenscyclus. Franstalige klanten in België spreken we in hun eigen taal aan.

Ordina België/Luxemburg heeft ruim 700 ICT-professionals aan het werk, van wie circa 550 eigen medewerkers zijn. Het Belgische hoofdkantoor is gevestigd in Mechelen. Daarnaast zijn er kantoren in Hasselt, Mont-Saint-Guibert en Capellen (Luxemburg).

## Portfolio

In België en Luxemburg richt Ordina zich op de financiële sector, de overheid, farma- en biotechbedrijven, nutsbedrijven, de telecommunicatiesector, mediabedrijven, industrie en handel.

Ordina streeft naar meer synergie tussen de activiteiten in de Benelux. Oplossingen die we voor klanten in een van de landen ontwikkelen, bieden we ook in de andere landen aan.

# DUURZAME WAARDE CREËREN

Ordina wil duurzame waarde creëren voor klanten, medewerkers, partners, aandeelhouders en de maatschappij op voor ons relevante thema's. We zoeken naar een evenwichtige balans tussen economische waardecreatie en waarde die we als 'mensenbedrijf' hebben voor onze medewerkers en de maatschappij.

## Klanten

We willen samen met onze medewerkers en partners een betekenisvolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van onze klanten. We delen onze expertise met klanten, met wie we een langdurige relatie nastreven. Samen willen we het verschil maken door concepten en oplossingen te bieden die impact hebben op de toekomstige bedrijfsvoering en positionering van klanten. Het resultaat en het succes van onze klanten vormt onze belangrijkste maatstaf.

## Medewerkers

Professionals in de Benelux bieden wij interessante en uitdagende opdrachten en duurzame ontwikkelingsmogelijkheden. Ordina is een werkgever die verwacht en stimuleert dat professionals hun kennis zodanig inbrengen, ontwikkelen en delen, dat zij bijdragen aan het succes van klanten én van ons bedrijf.

## Partners

We willen het beste resultaat bereiken voor onze klanten. Daarom gaan wij gericht de samenwerking aan met andere gespecialiseerde kennisbedrijven, zowel lokaal als internationaal. Met deze businesspartners bouwen wij een duurzame relatie op. Samen leveren we kwaliteitsdiensten aan onze klanten tegen de beste condities.

## Aandeelhouders

Onze strategie is mede gericht op financiële stabiliteit en geeft hoge prioriteit aan een solide resultaat. We hechten zeer aan een duurzame relatie met onze aandeelhouders. We willen hen in goede en in mindere tijden een maximaal rendement op hun investering bieden.

## Maatschappij

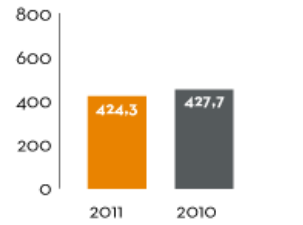
Als mensenbedrijf willen we maatschappelijke waarde toevoegen door onze kennis en kunde in te zetten voor sociale vraagstukken. Zoals de verbetering van de kans op werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en het terugdringen van de jeugdwerkloosheid.

# KERNGEGEVENS

\* Op basis van voortgezette activiteiten.

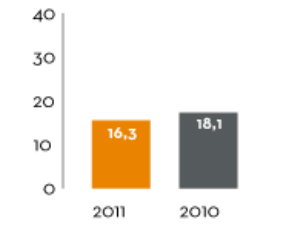
## Omzet\*

In miljoenen euro's



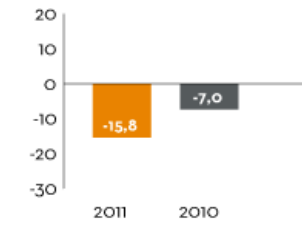
## Recurring EBITDA\*

In miljoenen euro's



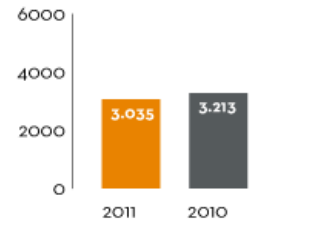
## Nettoresultaat

In miljoenen euro's



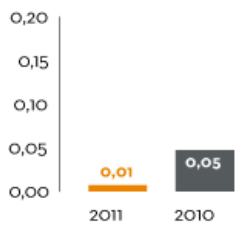
## Aantal medewerkers\* (ultimo)

In fte's



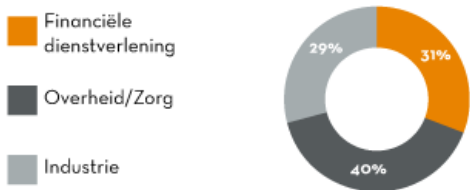
## Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities\*

In euro's



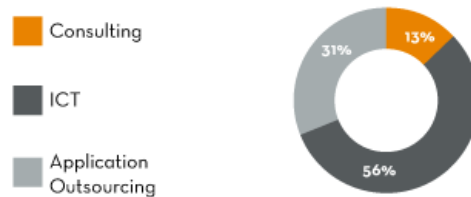
## Omzetverdeling naar markten 2011\*

In %



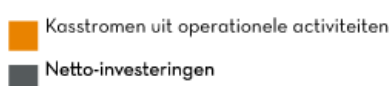
## Omzetverdeling naar activiteiten 2011\*

In %



## Kasstroom uit operationele activiteiten en netto-investeringen

In miljoenen euro's



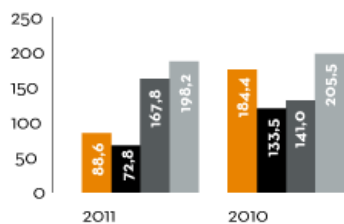
## Nettokasstroom ter zake acquisities en desinvesteringen

In miljoenen euro's



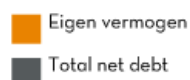
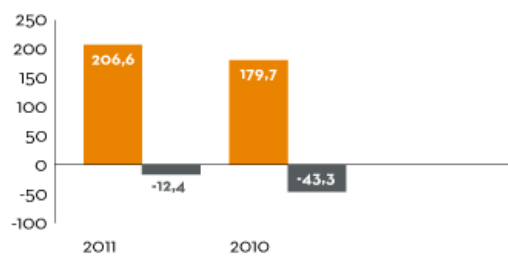
### Marktkapitalisatie

In miljoenen euro's



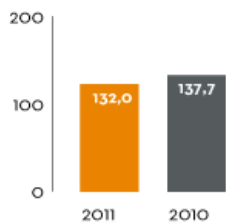
### Eigen vermogen en total net debt

In miljoenen euro's



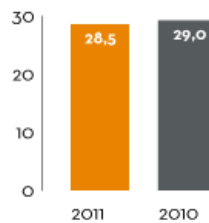
### Omzet langetermijncontracten\*

In miljoenen euro's



### Offshore - uitbesteding\*

In miljoenen euro's



### Koersverloop 2011

In euro's



<i>(in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)</i>	2011	2010	2009	2008
Omzet	426,3	455,9	542,3	653,4
EBITA	-3,0	1,6	23,4	27,4
Recurring EBITA	10,1	10,9	32,4	48,6
Ontwikkeling recurring EBITA in %	-7	-66	-33	-22
Recurring EBITA in % van de omzet	2,4	2,5	5,9	7,3
Nettoresultaat	-15,8	-7,0	0,2	-81,1
Nettoresultaat in % van de omzet	-3,7	-1,5	0,0	-11,6
Kasstroom uit operationele activiteiten	5,9	4,8	50,4	8,4
Senior nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	0,8	2,4	0,3	1,6
Eigen vermogen	206,7	179,7	184,1	163,3
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	63	52	46	35
Immateriële vaste activa	199,4	211,5	224,0	240,0
Materiële vaste activa	11,4	12,1	17,0	20,4
Handelsdebiteuren (excl. BTW) in % van de omzet	13	14	13	17
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	46	52	47	62
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	3.147	3.839	4.461	5.191
Aantal medewerkers (fte) ultimo	3.035	3.330	4.121	5.030
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	91,9	50,1	49,3	41,3

<i>(in euro's)</i>	2011	2010	2009	2008
<b>Cijfers per aandeel</b>				
Eigen vermogen	3,95	3,62	4,06	3,96
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,11	0,10	1,11	0,20
Nettoresultaat	-0,30	-0,14	0,00	-1,97
Nettoresultaat na verwatering	-0,30	-0,14	0,00	-1,97
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	-0,17	0,07	0,25	-1,66
Recurring nettoresultaat	-0,13	-0,16	0,18	0,20
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,01	0,05	0,43	0,50

# OVER DIT VERSLAG

## Jaarverslag alleen online

Ordina publiceert al enkele jaren naast een gedrukt jaarverslag een onlineversie. Met ingang van dit jaar brengen we het jaarverslag alleen nog online uit. We bieden u als lezer meer gemak door de informatie aan te bieden in html-formaat. De informatie in het verslag is daardoor ook beter vindbaar op het internet. Bovendien dringen we met dit onlinejaarverslag het papierverbruik terug, wat een van de duurzame doelstellingen is in onze bedrijfsvoering. Dit verslag of delen ervan zijn ook als pdf te downloaden vanaf deze plek.

## Op weg naar een geïntegreerd verslag

In 2009 zijn we ermee begonnen om in ons jaarverslag ook te rapporteren op het gebied van duurzaamheid.

We zien deze prestaties als onlosmakelijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. Ook in onze dienstverlening integreren we bewust meer duurzaamheidselementen. Elk jaar proberen we onszelf te verbeteren en brengen we onze data en rapportagecyclus voor onze niet-financiële prestaties verder op orde. We laten deze prestaties nog niet extern verifiëren. We rapporteren over tien niet-financiële prestaties die we hebben geselecteerd volgens de (wereldwijde) richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), op C-niveau. In de GRI-index zijn ze overzichtelijk bij elkaar gezet.

## Feedback welkom

Wij zien suggesties voor verbetering van dit verslag graag tegemoet. U kunt daarvoor een e-mail sturen naar [pieter.schaffels@ordina.nl](mailto:pieter.schaffels@ordina.nl).



# Inhoud

Onze visie	18
Marktontwikkelingen	19
Relevante ontwikkelingen voor Ordina	20
SWOT	21
Strategische richting	22

# STRATEGIE

# ONZE VISIE

## Waar staan we, waar gaan we naartoe?

### Waar we staan

Ordina is een lokale, onafhankelijke consulting-, solutions- en ICT-dienstverlener. Sinds onze oprichting in 1973 ondersteunen wij klanten in de Benelux bij het efficiënter en effectiever implementeren van strategie en beleid in bedrijfsprocessen en ICT. Als technologiepartner en kennisleverancier zorgen wij dat onze klanten beschikken over de beste oplossingen in hun branche. We gaan daarvoor allianties aan met partners met specifieke kennis of technologie.

We bewegen steeds proactief mee met de behoefte aan kennis en capaciteit van onze klanten. Flexibel tegemoetkomen aan de veranderende behoefte van onze klanten is een belangrijke reden van ons bestaan. We hebben dat altijd gecombineerd met kennis van de klant, van zijn business en van lokale wet- en regelgeving. Vanuit een gedegen advies creëren we oplossingen die er voor klanten echt toe doen en waarvan de waarde al in verschillende sectoren is bewezen.

We passen goed bij grote en middelgrote bedrijven en overheidsorganisaties die nationaal georiënteerd zijn. We kennen de cultuur, spreken de taal en kunnen snel anticiperen als dat nodig is. We leggen op de juiste momenten de verbinding met andere partijen, zoals offshorebedrijven. In dat geval treden we voor de klant op als 'linking pin' en regisseur.

### Waar we naartoe gaan

Informatietechnologie is de kern geworden van de meeste bedrijfsprocessen. Daarmee is het belang van ICT en de complexiteit enorm gegroeid. Te veel projecten mislukken echter, omdat opdrachtgever en aanbieder elkaar onvoldoende begrijpen. Projecten worden nodeloos ingewikkeld. De eindgebruiker wordt gedurende het proces uit het oog verloren. De kernbelofte van ICT – sneller, transparanter, goedkoper en beter beheersbaar – komt hiermee (publiekelijk) ter discussie te staan.

De impact van ICT wordt steeds groter. De verbinding tussen het hier en nu en wat de toekomst brengt, vraagt een stevige visie op de (ICT-)strategie van organisaties. Klanten verwachten van ons een visie op toekomstige maatschappelijke en marktontwikkelingen. En wat die betekenen voor hun positionering en hun voortbestaan. Een van de grote trends is de supersnelle verschuiving naar mobiel en online leven: altijd in contact. Interactie van commerciële ondernemingen met klanten, van de overheid met burgers of van zorgaanbieders met zorgvragers is een van de kernthema's waarop Ordina zich richt.

Duurzame waardecreatie staat centraal in onze relatie met klanten, maar zeker ook in de relatie met onze medewerkers en aandeelhouders. Ordina staat opdrachtgevers terzijde in de hele levenscyclus van de ICT-voorziening. Als adviseur en architect, als realisatiepartner, maar ook als partner voor implementatie en beheer. Bestaande systemen in stand houden is even belangrijk als het transformeren van deze systemen naar meer interactieve businessmodellen. Ordina heeft kennis van beide werelden, oud en nieuw. We hebben die kennis zelf in huis of halen die in huis. Zo blijven we voor onze klanten de betrouwbare en vertrouwde technologiepartner.

Voor medewerkers zijn we een inspirerende werkgever die hen kansen biedt op ontplooiing en ontwikkeling, zodat we samen voor onze klanten het verschil kunnen blijven maken. Voor aandeelhouders willen we een gezond resultaat boeken op de lange termijn, zodat zij met vertrouwen blijven investeren in ons bedrijf.

# MARKTONTWIKKELINGEN

Het jaar 2011 leek redelijk te beginnen. Tot de eurocrisis was er economisch gezien zelfs sprake van een opleving en een aantrekkende vraag. Dit optimisme vertaalde zich ook naar onze markt. Het is gesmoord toen bleek dat politieke leiders in Europa niet tot een eenduidige oplossing konden komen voor het schuldenprobleem. Animo om nieuwe investeringen te doen verdween; projecten zijn uitgesteld, extern personeel werd naar huis gestuurd. Vooral bij de overheid en bij financiële instellingen.

## Overheid

De bezuinigingsopdracht van de Nederlandse en Belgische overheid heeft gevolgen voor het aantrekken van de vraag naar onze diensten. We houden rekening met verdere krimp het komende jaar. Zeker nu het overheidsbeleid erop gericht is om meer te doen met eigen mensen. We zien aan de andere kant ook kansen. Met onze proposities en advisering kunnen wij de overheid helpen om haar bezuinigingsdoelstellingen te realiseren. Met bewezen oplossingen voor de grote, primaire overheidsprocessen, maar ook met onze kennis van burgerinteractie. Door enkele nieuwe technologische ontwikkelingen is deze steeds beter te digitaliseren. Dat biedt mogelijkheden voor een rijker contact tussen overheid en burger. Tegelijkertijd neemt de zelfredzaamheid van burgers toe. We zijn actief in gesprek met verschillende lagen van de overheid. We willen ons graag inzetten om onze bewezen oplossingen in het voordeel te laten werken van zowel overheid als burgers. Vergelijkbare oplossingen zijn geschikt voor de zorgmarkt, waar efficiëntie en zelfredzaamheid ook grote thema's zijn.

## Financiële markt

In de financiële markt heerste het grootste deel van het jaar onzekerheid rondom een oplossing voor de eurocrisis. De komende regelgeving rondom kapitaaleisen en risicobeheersing leidt weliswaar tot deelvragen, maar maakt banken en verzekeraars ook voorzichtig in hun investeringsbeleid en uitgavenpatroon. We verwachten echter

dat noodzakelijke modernisering wel doorgang zal vinden. Banken en verzekeraars willen hun positie in de markt zeker herstellen. Behalve met risicobeheersing houden we ons in deze markt bezig met de inrichting van efficiëntere processen en productontwikkeling.

## Industrie

In de telecom zien we naast belangrijke ontwikkelingen op het gebied van nieuwe verdienmodellen (datadiensten), een verschuiving naar meer entertainment en bundeling van vaste telefonie, televisie, internet en mobiele diensten. Time-to-market en klantbediening zijn essentieel, waarbij sterk op de kosten moet worden gelet. In de sector carriers & mainports worden logistieke schakels steeds meer met elkaar geïntegreerd en wordt er nog meer ingespeeld op klantwensen op het gebied van 'levering wanneer de klant het wenst' (time delivery). Ketenregie en nearshoring om de transportkosten te reduceren, passen hier ook bij. In de sector media blijft de ontwikkeling doorgaan van 'push naar pull', de consument kiest steeds meer zelf wat hij wil zien, wanneer en via welk medium. Door steeds verder gaande digitalisering vervagen de grenzen tussen de media; gegevens kunnen op meerdere apparaten worden opgeslagen. Sterke opkomst van social media is in deze sector overduidelijk. Ook in de sector energy & utilities zijn nieuwe ontwikkelingen waar te nemen: zeer in het oog springend de komende jaren is de introductie van slimme meters in huishoudens. Daarnaast zal ook de scheidslijn tussen energieproducenten en energieconsumenten vervagen: de verwachting is dat huishoudens in de komende jaren vaker zelf energie gaan opwekken.

In België zijn we sterk vertegenwoordigd in het industriële segment, vooral met SAP-oplossingen. We zoeken actief naar de overlap tussen wat speelt in Nederland en in België, om zo onze klanten het beste van twee werelden te kunnen bieden.

# RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR ORDINA

## Vraag en aanbod op de ICT-markt

De markt voor ICT-diensten wordt steeds volwassen. Het speelveld is veranderd. Klanten gaan steeds meer direct de markt op, zelfstandigen zonder personeel bieden hun diensten rechtstreeks aan. Brokers en marktplaatsen nemen onze rol over aan de onderkant van de markt. Ook de tarieven hebben lange tijd onder druk gestaan; marges zijn teruggelopen. We hebben onze strategie daarop aangepast en positioneren ons dicht bij onze klanten met hoogwaardige consultancy, herhaalbare oplossingen en specifieke ICT-deskundigheid.

De komende drie tot vijf jaar voorzien we weer een schaarste aan gekwalificeerde ICT-professionals. Het aantal studenten dat een ICT-opleiding kiest, is onvoldoende om de komende vraag op te vangen. Dat binnenkort de eerste golf gepensioneerden de arbeidsmarkt verlaat, versterkt deze ontwikkeling. We zien voor ons bedrijf zeker een rol in het opvullen van dat gat. Vandaar dat we ons sterk blijven maken voor het positioneren van Ordina als aantrekkelijke werkgever. Verder leiden we onze mensen zeer gericht op. We begeleiden hen in hun loopbaan en scholen hen om als dat nodig is.

## Behoeftte aan specifieke oplossingen

De snelheid waarmee de maatschappij transformeert naar een netwerkende samenleving is adembenemend. Mensen zijn overal en altijd met elkaar in contact. Onze klanten zien zich voor de vraag gesteld hoe zij met dit fenomeen moeten omgaan. Zij zien in dat zij moeten veranderen om de boot niet te missen. En vragen zich af hoe zij die nieuwe manier van leven en werken in kunnen passen in hun bedrijfsmodel. We merken daarbij op dat klanten liever al doende ontwikkelen en veranderen dan dat ze hiervoor grootschalige projecten optuigen. Wij hebben de expertise in huis om klanten bij elke stap van dienst te zijn. In het hele proces, vanaf het eerste advies tot de uiteindelijke implementatie. Ons gedegen businessnetwerk in de Benelux en onze goede positie bij onze top-40 klanten geven ons bovendien een entree op het juiste niveau bij organisaties.

## Behoeftte aan een lokale partner

Onze lokale positionering biedt duidelijke voordelen, juist als het om specifieke oplossingen gaat. Klanten die nationaal georiënteerd zijn, hebben behoefte aan een gesprekspartner die hen verstaat en begrijpt. Daarnaast willen ze werken met een partij met een grote slagkracht. Zeker in een tijd waarin nieuwe systemen iteratief (herhalend) of 'agile' gerealiseerd worden. Klanten schakelen ons dan bij voorkeur in als intermediair naar andere technologiepartners en offshorepartijen. Wij adviseren onze klanten vanuit een onafhankelijke rol over de beste match tussen hun organisatie en een offshorepartij in een lagelonenland. Voor beide partijen blijven we aangesloten als regisseur van de verandering.

## Verantwoord ondernemen biedt kansen

Het gedachtegoed rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is aan het veranderen. Dat bespeuren wij in alle markten waarin wij actief zijn. Vrijwel iedere organisatie neemt het onderwerp serieus en denkt na over wat mvo voor de bedrijfsvoering betekent. En hoe ook zij waarde kan toevoegen langs de assen mens, milieu en maatschappij. Wij zien duidelijke kansen om klanten hierbij te helpen. Veel van onze opdrachten gaan over maatschappelijke thema's. Ook in ons eigen bedrijf hebben we het onderwerp weer stevig op de agenda gezet. Samen met onze interne en externe stakeholders bepalen we de richting waarin we verantwoord willen ondernemen.

# SWOT

## STERKTES

- **Groot businessnetwerk** in de Benelux
- **Goede positionering** in kernmarkten
- Stabiele **top-40** klantenkring
- **Diepgaande kennis** van de business van de klant, van zijn taal en cultuur
- **Lokale aanwezigheid**, dicht bij de klant

## ZWAKTES

- **Geen internationaal netwerk**
- **Relatief lage medewerkerstevredenheid**
- **Relatief hoge gemiddelde leeftijd**
- **Relatief hoge vastekostenstructuur**

## KANSEN

- **Positionering** als implementatie- en integratiepartner
- **Specialistische positie** in de zorgmarkt
- Veel aandacht bij klanten voor **compliance, security en risk**
- **IT** stelt de overheid in staat om een efficiëncyslag te maken en de kosten structureel te verlagen
- **Kostenreductieprogramma's** bij klanten realiseren met ICT

## BEDREIGINGEN

- **Bezuinigingen** binnen de overheid en impact economische crisis op de financiële sector
- **Margedruk** door de inkoopmacht van klanten en de opkomst van brokers, groeiend aantal zzp'ers, met name op commodity
- **Loyaliteit** werknemers beïnvloed door **individualisering**
- **Beschikbaarheid** van voldoende gekwalificeerd personeel

# STRATEGISCHE RICHTING

## Focus op klanten en resultaat

Continuïteit is belangrijk om voor klanten onze rol te kunnen blijven vervullen. We geloven in duurzame waardecreatie. Daarom stellen we winstgevendheid boven groei. Voor klanten willen we de lokale partner zijn en blijven. Het resultaat voor de klant is een betere bedrijfsvoering, betere klantbediening en concurrentievoordeel.

## Stroomlijnen portfolio en innovatieve proposities

De veranderende marktomstandigheden maken dat onze klanten kritischer kijken naar onze dienstverlening. Het ruime aanbod van professionals dwingt Ordina om onze toegevoegde waarde duidelijker te presenteren. We zoeken dit in twee richtingen:

- Het ontwikkelen van concrete diensten met een definitie van het resultaat
- Het ontwikkelen van specifieke oplossingen: expertise gecombineerd met Ordina-hulpmiddelen of -methoden

Een voorbeeld van concrete diensten is het afsluiten van op maat gesneden prestatiecontracten voor het beheer van applicaties. Hierbij zijn oplostijden en beschikbaarheid door Ordina gegarandeerd en worden niet louter professionele beheerders aangeboden. Vergelijkbare diensten kunnen wij leveren op onder andere applicatieontwikkeling met behulp van 'agile' testen en procesoptimalisatie.

Voorbeelden van specifieke oplossingen zijn onze cases voor regelgebaseerde systemen en jeugdwerkloosheid.

Speerpunten van de doorontwikkeling van ons portfolio zijn:

- 'Big data'
- Dynamic sourcing
- Mobile
- Security
- Social Media

## Betere marktspreiding

We spreiden onze belangen om minder afhankelijk te zijn van vraagschommelingen. We streven naar een breder aantal markten dan overheid, zorg en financiële dienstverlening. Zeker klanten in het industrie-segment willen we ook graag van dienst zijn. We zien hier vooral kansen in de sterke markten: telecom, carriers & mainports (transport en (lucht)havens), media en energy & utilities

## Synergie tussen Nederland en België

Onze Belgische activiteiten hebben meer samenhang en focus gekregen in 2011. Onze positie in Wallonië en het gebied rondom Brussel gaan we uitbreiden. Met dat doel hebben

we Franstalige commerciële medewerkers aangenomen. Klanten bieden we door uitwisseling van kennis en kunde meerwaarde. Vooral in de industriemarkt zien we daartoe goede mogelijkheden. In België bieden we industriële klanten met succes onze expertise en oplossingen aan op het gebied van Manufacturing Resource Planning en Advanced Planning & Scheduling. De kennis en ervaring die we hiermee opdoen willen we benutten voor klanten in Nederland. Andersom willen we oplossingen die we in Nederland voor bijvoorbeeld de financemarkt hebben ontwikkeld, aanbieden aan klanten in België. We profiteren als groep van gezamenlijke marktkansen en kunnen referenties in het ene land benutten om opdrachten te winnen in het andere.

## Talent mobiliseren

Ordina is een mensenbedrijf. Onze professionals zijn de bouwstenen van onze toekomst. Daarom investeren we in optimale inzetbaarheid. We ondersteunen onze medewerkers in hun ontwikkeling met goede loopbaanbegeleiding. Mede vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zetten we ook in op het mobiliseren van talent van buiten ons bedrijf. Bijvoorbeeld in een van onze mvo-programma's die arbeidsparticipatie stimuleren van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

## Focus op resultaat

In 2011 hebben we de organisatie slagvaardiger ingericht. Met ingang van 2012 leidt dit tot meer focus op commerciële kansen en op financiële resultaten. Onze activiteiten zijn ondergebracht in vier divisies: Consulting, Business Solutions, Professional Services & Projecten en België/Luxemburg. Elke divisie is verantwoordelijk voor haar eigen resultaat. Alle divisies zijn vertegenwoordigd in het Executive Committee, waarin naast de leden van de Raad van Bestuur, ook Human Resources en Corporate Affairs zitting hebben. In deze platte organisatie zijn de lijnen naar de klant kort. Onze commerciële slagkracht en besluitvaardigheid zijn daardoor groot. Dit past in ons streven naar goed renderende workforce met operational excellence voor onze klant.

### Bestuursmodel

M.i.v. 1-1-2012



# Inhoud

## Business

Middellangetermijndoelstellingen	24
Ordina sterk in beheer	25
Klantervaring onderdeel onlinestrategie	26
Aansprekende opdrachten overheid	27
Aansprekende opdrachten financiële markt	28
Aansprekende opdrachten industrie	29

## Medewerkers

Doelstellingen	30
Aantrekkelijke werkgever	31
Renderende workforce	32
Betrokken management en medewerkers	33
Ondernemingsraad	34

## Duurzaamheid

Duurzame waardecreatie	35
Dienstverlening op maatschappelijke thema's	36
Duurzame bedrijfsvoering	38
Bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken	40

## Financieel resultaat

Doelstellingen	41
Fundament van het bedrijf is gezond	41
Omzetverdeling naar markten	42
Omzetverdeling naar activiteiten	43
Omzetverdeling naar landen	44
Kostenontwikkeling	45
Bedrijfsresultaat	46
Amortisatie, interestlasten, belastingdruk	46
Desinvesteringen	47
Nettoresultaat	48
Winst per aandeel	49
Beheerste financieringspositie	50
Nettoschuldpositie en cashflow	51

Verwachtingen	52
---------------	----

# RESULTATEN

# MIDDELLANGETERMIJNDOELSTELLINGEN

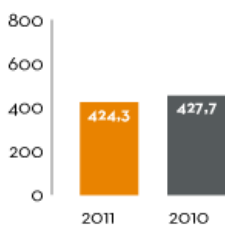
- Winstgevendheid (EBITDA/omzet) naar >10% op de middellange termijn
- We hebben minimaal een top-5 positie in ieder land
- Een beheerste en robuuste financieringspositie: wij streven naar een net debt/EBITDA van maximaal 1,0 - 1,5
- Aandeel langetermijncontracten is 35% van de omzet

## Lichte omzetzakelijkheid ondanks moeilijke markt

De marktomstandigheden zijn in de loop van 2011 sterk verslechterd. In het eerste halfjaar was er nog sprake van een omzetzakelijkheid van 4,8%. In het derde kwartaal ontstond een trendbreuk. De omzet van EUR 424,3 miljoen lag 0,8% lager dan die over 2010. Lagere economische groei, veranderde omstandigheden op de financiële markten en doorgaande kostenreductie gecombineerd met uitstel van investeringsbeslissingen zorgden voor een dalende vraag in de Benelux.

### Omzet

In miljoenen euro's



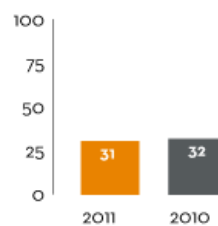
## Top-5 positie

Ons marktaandeel is relatief stabiel gebleven en op onderdelen licht gegroeid. Wij schatten ons marktaandeel in Nederland op rond de 10%.

## Langetermijncontracten

Het omzetaandeel uit meerjarige overeenkomsten (outsourcing en langlopende projecten) daalde licht, naar 31% (2010: 32%). Klanten kiezen in onzekere perioden meer en meer voor opdrachten met een korte horizon of ze huren capaciteit in. In 2011 hebben we meerjarige opdrachten gewonnen, onder andere bij ProRail (de netbeheerder van de Nederlandse Spoorwegen) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De doelstelling voor de langere termijn is om het aandeel langetermijncontracten te vergroten, naar 35% van de omzet. Zo willen wij de conjunctuurgevoeligheid van Ordina laten afnemen.

### Omzetaandeel langetermijncontracten (op voortgezette activiteiten) in %

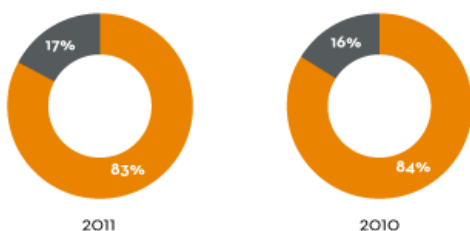


## Omzet België/Luxemburg stijgt

In België en Luxemburg groeide de omzet met 8,1% naar EUR 73,8 miljoen (2010: EUR 68,3 miljoen). Het omzetaandeel van onze activiteiten in België en Luxemburg bedroeg in 2011 17% van onze totale omzet (2010: 16%). De omzetzakelijkheid in België werd met name gerealiseerd in de industrie, gevolgd door de overheidssector.

### Geografische omzetverdeling

In %





# ORDINA STERK IN BEHEER

Ordina beheert de bedrijfsapplicaties van meer dan tweehonderd klanten. We doen dit zowel bij de klant in huis als wel op onze eigen beheerlocaties dan wel met nearshore- en offshorepartijen. We hebben de positie en de capaciteit om sterk te groeien in applicatiebeheer. Vooral de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van mobiele applicaties zijn voor Ordina een kans om klanten nog beter van dienst te zijn.

Het outsourcen van applicatiebeheer is een kwestie van vertrouwen. We bieden onze klanten continuïteit, lage kosten en goede service. In verschillende sectoren (industrie, finance, zorg en overheid) zorgen wij voor foutloos draaiende applicaties. Onze applicatiebeheerders realiseren de afgesproken beschikbaarheid en functionaliteit, ook tijdens de implementatie van updates. Onze klanten hebben er geen omkijken naar en kunnen zich volledig richten op hun corebusiness.

We werken samen met verschillende nearshore- en offshorepartners om klanten voldoende flexibiliteit én een goede prijs-kwaliteitverhouding te bieden. Ordina treedt voor de klant op als onafhankelijke adviseur bij de selectie van het meest geschikte bedrijf om mee samen te werken. Voor offshorepartners zijn wij een aantrekkelijke lokale partij. We staan dicht bij de klant en kunnen zijn wensen en behoeften daardoor deskundig vertalen.

## Nieuwe opdrachten in 2011

In 2011 hebben we een aantal nieuwe, aansprekende beheeropdrachten gekregen. We noemen er hier enkele:

- Voor ProRail gaan we de komende zeven jaar het complete beheer van alle SAP-systemen verzorgen. De goede referenties van Ordina bij de Belgische spoorwegen hebben mede geleid tot het winnen van dit contract.
- Agri Retail, franchisegever van de winkelformules Boerenbond en Welkoop, heeft de overeenkomst met Ordina voor ICT-diensten met ruim twee jaar verlengd. Wi zijn verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud en de vernieuwing van logistieke en financiële applicaties voor deze retailer.
- Voor Logius gaan we een groot deel van Digilnkoop realiseren en beheren. Logius is de dienst digitale overheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Digilnkoop ondersteunt de inkoopprocessen van de hele rijksdienst, van contractbeheer tot en met factuurverwerking. Deze applicatie maakt het inkoopproces efficiënter, makkelijker, rechtmatiger en professioneler. De opdracht heeft een looptijd van vier jaar.

# KLANTERVARING ONDERDEEL ONLINESTRATEGIE

Ordina loopt al jaren voorop met innovatieve oplossingen voor onlineklantinteractie. Denken vanuit de wensen van onze klanten is onze kracht. De behoefte verschuift van traditionele oplossingen naar online-innovaties. Bovendien zijn de beleving en verwachtingen van de eindklant meer en meer het vertrekpunt. Uiteraard helpen we organisaties hierbij door concrete stappen te zetten naar nieuwe, meer empathische vormen van klantinteractie.

## Online leven al doende leren

Burgers, klanten, zorgvragers, leveranciers en ketenpartners: vrijwel iedereen wil online zijn zaken kunnen regelen. Daarnaast willen steeds meer mensen continu kunnen communiceren met hun omgeving. Ordina helpt bedrijven en overheidsorganisaties om met die nieuwe werkelijkheid om te gaan. Het gaat niet meer om de vraag hoe zij hun boodschap online kunnen zenden. Het gaat er veel meer om hoe zij goed in kunnen spelen op de informatiebehoefte van klanten en overige stakeholders in hun netwerk of keten. Om hun continuïteit veilig te stellen hebben ze nieuwe verbindingen nodig, zogenoemde ecosystemen, waaraan partijen vanuit een specifiek deelbelang een bijdrage leveren.

Ordina's consultants helpen klanten om met bewustwordingsessies hun strategie en beleid te herdefiniëren. Daarna is het zaak om nieuwe inzichten snel toe te passen. De technologische onlinewereld verandert zo snel, dat het vaak beter is om al doende te leren.

## Bewustwordingsessies als goede start

Voor verschillende bedrijven en organisaties heeft Ordina bewustwordingsessies georganiseerd rondom het thema online leven. Onder andere voor uitgevers, zorginstellingen, waaronder het UMC Utrecht, grote gemeenten, telecommunicatiebedrijven en verschillende bancaire instellingen, waaronder ABN AMRO. Ook hebben we een inspirerende sessie gehouden voor Flairs, de organisatie van jonge bankiers. Onze trendwatcher en genomineerde voor de Trendwatcher of the Year-award 2012 Tony Bosma treedt altijd op bij deze sessies.

## Concrete implementaties in 2011

De onlinestrategie en -realisatie van The Voice of Holland is een schoolvoorbeeld van hoe een offlineconcept (het televisieprogramma) kan worden gecombineerd met onlinecommunicatie. Website, social media en tv-programma zijn integraal verbonden en versterken elkaar.

Bij Philips zijn we betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe website met social media als kern.

Bij energiebedrijven Essent en Eneco voeren we het projectmanagement over verschillende onlineconcepten die van belang zijn voor de corebusiness.

Als organisator van het congres Nieuwe Media in de Zorg hebben we deze sector helpen nadenken over het belang van nieuwe manieren om patiënten en betrokkenen te bedienen en online service te verlenen.

## Integraal beheer: Ordina kiest HTML5

HTML5 leent zich als standaard in wording uitstekend voor de beheersing van applicatieontwikkeling. HTML5 is zeer gebruiksvriendelijk: 'easy to learn, hard to forget.' Door apps in de toekomst multichannel te ontsluiten zijn ze makkelijker te beheren. Bovendien kan de klant sneller reageren op veranderingen en additionele functionaliteiten. Met de Rabobank hebben we dit toegepast in een proeftuin. Onze focus ligt op het aanbieden van een oplossing waarvan mobiel integraal deel uitmaakt. Zodoende kunnen onze klanten sneller stappen zetten in aanpassing en uitbreiding van mobiele applicaties in de toekomst. Het startpunt is te allen tijde de verwachtingen en de eisen van onze klanten. Ook al wordt HTML5 een steeds beter alternatief: er blijven andere mogelijkheden die ook in de behoefte van de klant kunnen voorzien.

# AANSPREKENDE OPDRACHTEN OVERHEID

Bij de overheid zijn wij betrokken bij relevante onderwerpen. We geven hier een overzicht van de belangrijkste opdrachten uit 2011.

## Meldkamer Noord-Nederland

In november 2011 is de interregionale meldkamer voor Noord-Nederland van start gegaan. Alle hulpdiensten in drie provincies worden daar nu aangestuurd vanuit één gemeenschappelijke meldkamer. Ordina ondersteunt dit project op meerdere fronten, bijvoorbeeld organisatorisch, functioneel en technisch.

## Herhaalbare oplossingen

Ordina heeft bij de Immigratie- en Naturalisatie Dienst (IND) het prijswinnende INDIGO-systeem ontwikkeld en ingevoerd. Het systeem is geschikt om andere partijen in de keten op aan te sluiten. Diverse provincies hebben reeds interesse getoond in ons concept van op regels gebaseerde zaaksystemen. De provincie kan de primaire processen hiermee efficiënter en flexibeler inrichten. Nieuwe wet- en regelgeving kan efficiënter en sneller worden ingepast, terwijl het beste oplossingspad voor een zaak dynamisch wordt gezocht.

## Kadaster

Begin 2011 heeft Ordina de opdracht gekregen van het Kadaster om een nieuw algemeen kadastraal registratiesysteem te ontwikkelen. In dit systeem worden de kadastrale gegevens van alle kadastrale objecten in Nederland vastgelegd. We maken een regelgebaseerd zaakstelsel, waarbij we de concepten, kennis en ervaring uit het INDIGO-project dat we voor de IND hebben ontwikkeld, maximaal hergebruiken.

## Informatiebeveiliging

De overheid heeft onze hulp ingeroepen na de informatielekken in het DigiD-systeem. Onze gespecialiseerde unit Security & Risk heeft de problemen helpen oplossen en het digitale platform beter beveiligd.

## Jeugdzorg/onderwijs

Ordina heeft een goede positie in het jeugdzorgdomein. Onze consultants zijn al jaren betrokken bij verschillende initiatieven. Momenteel vraagt de grote stelselwijziging veel aandacht: de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg komt bij de gemeenten te liggen. Ordina is onder andere betrokken bij professionalisering en toezicht in deze sector en we ondersteunen enkele gemeenten bij de decentralisatie. In het uitvoerende veld geven wij op meerdere plekken ondersteuning. Onze oplossing Next Step is inmiddels in gebruik genomen in Rotterdam, met als doel jeugdwerkloosheid onder mbo'ers te voorkomen.

## Verkorten strafrechtketen

Ordina is als adviseur betrokken bij een groot traject van Justitie dat de doorlooptijden in de strafrechtketen moet verkorten. In 2011 zijn drie regionale proeven gedaan om met Lean Six Sigma deelprocessen te verbeteren. Ordina leidt medewerkers van politie, het openbaar ministerie en de rechtspraak op om met de nieuwe processen aan de slag te gaan. Het project betekent een fundamentele verandering in de keten. Zowel verbetering van de dienstverlening als lagere kosten zijn het doel. De landelijke invoering is gepland voor 2012.

## Wijkontwikkeling

In opdracht van de gemeenten Tilburg en Waalwijk ondersteunen wij de oprichting van een zogenaamde social enterprise die zich gaat bezighouden met gebiedsontwikkeling. In deze onderneming met publieke taken worden zo veel mogelijk relevante disciplines uit verschillende organisaties bij elkaar gezet. Gezamenlijk werken zij gericht aan de aanpak van problemen in wijken. Op deze manier willen de gemeenten verkokering tegengaan en meer vaart maken in wijkontwikkeling. Het is een eerste proef in Nederland. In Angelsaksische landen is met deze aanpak al positieve ervaring opgedaan.

## Europese Unie

In België en Luxemburg groeit ons omzetaandeel bij de overheden. We leveren al individuele capaciteit op projecten bij de Europese Unie. Begin 2012 hebben we bij het directoraat-generaal General Budget een groot vierjarig contract gewonnen voor de ontwikkeling en het beheer van financiële managementsystemen (SAP, Oracle, WebLogic).

Ook ondersteunen wij de Raad van Europa bij hun project 'intercultural cities', onder andere op de onderdelen resultaatsturing en burgerbetrokkenheid.

# AANSPREKENDE OPDRACHTEN FINANCIËLE MARKT

Ordina heeft relevante kennis over de financiële markt. We ondersteunen banken en verzekeraars niet alleen bij actuele, maar ook bij toekomstgerichte vraagstukken. Denk hierbij aan *klanteninteractie*, *productvernieuwing*, *procesverbetering*, *riskmanagement* en *reporting*.

## Risicomanagement banken en verzekeraars

Ordina werkt bij grootbanken aan de versterking van de inrichting van riskmanagement, mede als gevolg van de crisis en van aangescherpte wet- en regelgeving (Code Banken en Basel II en III). Daarnaast helpen wij klanten bij het integreren van meerdere bedrijfsonderdelen in het domein van finance en risk. Verzekeraars ondersteunt Ordina bij de implementatie van Solvency II. Dit betekent nieuwe risicomodellen implementeren, de datakwaliteit verbeteren en werken aan de rapportages naar externe toezichthouders, waaronder DNB en de AFM.

## Kredietverleningsketen efficiënter en effectiever

Bij grootbanken is Ordina betrokken bij het effectiever en efficiënter inrichten van kredietverleningsprocessen, met verscherpte aandacht voor de risico's. Dit doen we in het particuliere segment (hypotheken, consumptief) en het zakelijke segment (zakelijke kredietverlening).

Bij de integratie van bedrijfsonderdelen in de domeinen business, finance en risk verzorgt Ordina het integreren van de juiste gegevens in de nieuwe systemen. Ook helpen we onze klanten bij het realiseren van de juiste rapportages.

## Ontwikkeling nieuwe financiële producten

Ordina helpt klanten bij het vereenvoudigen van bestaande producten en het ontwikkelen van nieuwe producten. Bijvoorbeeld betaalproducten voor de particuliere en zakelijke markt en het huishoudboekje voor de particuliere markt. Bij de filialen van banken en verzekeraars implementeren we nieuwe serviceconcepten voor klantbediening en leiden we de bankmedewerkers en adviseurs hiervoor op.

## Administratie pensioenuitvoerders op orde

Pensioenuitvoerders helpen we om de kwaliteit van de data te waarborgen, zodat er geen fouten worden gemaakt bij het uitvoeren van betalingen.

## Zorgverzekeraars 'in control'

De zorgverzekeraars zijn bezig met de inrichting van governance, reporting en compliance. Ordina zit in klankbordgroepen bij een aantal zorgverzekeraars om na te denken over de do's-and-don'ts. Ook helpen we hen met de implementatie.

# AANSPREKENDE OPDRACHTEN INDUSTRIE

In het bedrijfsleven richten wij ons op enkele potentiële groeisegmenten, zowel in de industrie als in de commercie. In Nederland zijn we al actief in de sectoren (lucht)havens, transport, food en agro, media en entertainment, en telecom en nutsbedrijven. In België zijn we vooral vertegenwoordigd in de maakindustrie en farmaceutische industrie en bij commerciële bedrijven. We noemen hier een aantal aansprekende opdrachten uit 2011.

## Pathé - video on demand

Pathé-bioscopen biedt een nieuwe dienst: Pathé Thuis. Hiermee gaat Pathé ook films aanbieden aan de consument op tv, computer en mobile devices. Ordina begeleidt Pathé vanaf de start van dit uitdagende project bij de technische realisatie. Deze video on demand (VOD) service moet beter zijn dan die van de huidige aanbieders. We willen een goed lokaal alternatief bieden voor internationale partijen die naar Nederland (gaan) komen.

## Navteq - parkeerapplicatie

Voor kaartenmaker Navteq werken we al enige tijd aan een nieuwe parkeerapplicatie. Deze helpt mensen om een parkeerplaats te vinden in grote steden. Dit is voor Navteq een nieuwe marktbenadering waarmee het een aparte inkomstenstroom wil genereren.

## Talpa - The Voice of Holland

Het multimediaspektakel The Voice of Holland (TVOH) was ook in 2011 een kijkcijferhit. De interactieve mogelijkheden worden volledig benut. Ordina en Clockwork zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en bouw van alle digitale elementen. Ook spelen zij een belangrijke rol in de ontwikkeling van de socialmediacomponenten, zoals de koppeling van de online-audities met Hyves.

## Radio France - Advanced Planning & Scheduling

In 2011 implementeerde Ordina bij de Franse publieke radio Radio France een nieuwe oplossing voor de centrale planning van alle productietechnici, de bijbehorende middelen en het personeel dat het technisch onderhoud verzorgt.

## Arcelor Mittal - SAP Financials

Voor onze internationale klant Arcelor Mittal zullen we voor ongeveer dertig sites binnen Europa de SAP Financials-oplossing invoeren.

## CRH Landscaping Europe - Manufacturing Execution System (MES)

CRH is gespecialiseerd in de productie, distributie en handel van bouwmaterialen. In het changeproject dat Ordina hier uitvoert, vormt MES een belangrijk middel om tot verbetering te komen.

Dankzij deze oplossing krijgt de klant verrassende inzichten in het productieproces. MES geeft ook inzichten waardoor de schoonmaak- en maintainancetijd beter georganiseerd kan worden. Het systeem wordt ingevoerd op 51 productiesites in verschillende Europese landen.

## ANWB - planningsysteem

Voor de ANWB hebben we een planningsysteem ontwikkeld waarmee de Wegenwacht-medewerkers efficiënt kunnen worden aangestuurd. Ordina België/Luxemburg was hierbij nauw betrokken vanwege haar grote kennis van Advanced Planning & Scheduling.

## Nutsbedrijven - efficiënter werken

Zowel in Nederland als België zijn we betrokken bij diverse ontwikkelingen bij energiebedrijven. In België zetten we SAP en mobiele technologie in bij gasbedrijf Fluxys, dat alle verschillende onderhouds- en inspectieprocessen volledig met SAP uitvoert. Alle netwerkcomponenten zijn in dit systeem geregistreerd. Ook de bouwactiviteiten van derden in de buurt van de pijpleidingen van Fluxys worden opgevolgd met SAP. De monteurs voeren hun taken op het terrein uit met specifieke mobile devices.

In Nederland werken we voor grote energiebedrijven en netbeheerders op verschillende deelgebieden, waaronder bedrijfsvoering (SAP en Oracle) en geografische informatiesystemen.

## Havenbedrijf Rotterdam - Haven Management Informatiesysteem

In het najaar van 2011 hebben we de eerste twee onderdelen van het nieuwe Haven Management Informatiesysteem opgeleverd aan Havenbedrijf Rotterdam. Het heeft nu een nieuwe 'havenkaart' met een realtime overzicht van de schepen die zich in het gehele havengebied bevinden. Ook is de locatie van schepen met gevaarlijke stoffen te zien en welke gevaarlijke stoffen ze aan boord hebben. Daarnaast kunnen online-inspecties in de haven worden uitgevoerd. Havenbedrijf Rotterdam heeft Ordina de opdracht gegeven voor de ontwikkeling van het laatste deel van het nieuwe Haven Management Informatiesysteem, dat naar verwachting in 2012 klaar is. Daarnaast voert Ordina voor deze klant ook enkele SAP-projecten en het volledige technisch beheer van SAP uit.

## Nationale Maatschappij Belgische Spoorwegen - Business Intelligence

Ordina implementeerde voor de Belgische vervoermaatschappij een BI Performance Management-oplossing met grafische dashboards en reportinghulpmiddelen. Hiermee kunnen dienstverleningsafspraken gemonitord worden.

# DOELSTELLINGEN

Voor de langere termijn heeft Ordina als werkgever de volgende ambitie geformuleerd:

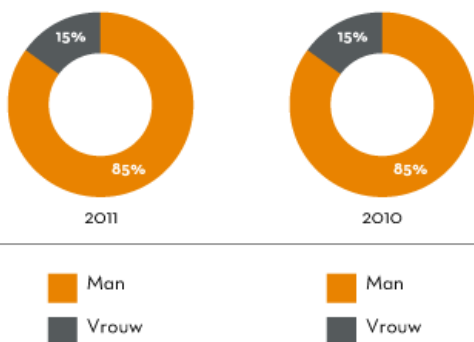
- Van alle grote consulting-, solutions- en ICT-dienstverleners is Ordina de meest aantrekkelijke werkgever
- Renderende workforce: medewerkers leveren toegevoegde waarde voor onze klanten en voor Ordina
- Betrokken managers en medewerkers: medewerker-tevredenheid ligt boven het gemiddelde in de sector

## Aantrekkelijke werkgever

In totaal hebben we 459 nieuwe collega's verwelkomd in 2011, waaronder zo'n 100 young professionals. Door natuurlijk verloop en een reorganisatie onder stafmedewerkers hebben 606 medewerkers ons bedrijf verlaten. De verhouding tussen omzetgenererend personeel en ondersteunend personeel is nu beter in balans.

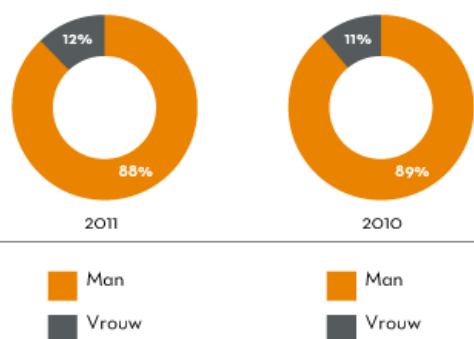
### Verhouding man/vrouw

In %



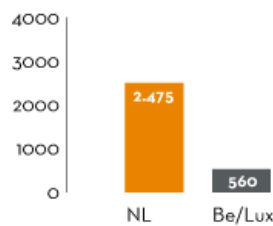
### Verdeling man/vrouw in managementfuncties

In %



### Aantal medewerkers 2011

Nederland en België/Luxemburg in fte's



## Renderende workforce

Wij willen gericht investeren in de ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers. Zodat ieder van hen op zijn of haar manier een bijdrage kan blijven leveren aan het resultaat van Ordina.

## Betrokken managers en medewerkers

Het medewerkertevredenheidsonderzoek laat een score zien die licht is verbeterd ten opzichte van 2010. Nog steeds ligt onze score onder het sectorgemiddelde. Verschillende initiatieven zijn erop gericht om de score weer verder omhoog te brengen.

## Uitslag medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)

Hoewel de algemene tevredenheid licht steeg in 2011, vinden wij de uitkomst onvoldoende. Onze ambitie is om beter dan het sectorgemiddelde te scoren. Op de speerpunten die we hebben benoemd ten aanzien van de resultaten in 2010 is een significante stijging in:

- Vertrouwen in het bestuur
- Bekendheid met de strategie
- Ontwikkelmogelijkheden
- Beloning

Dit is het effect van de ingezette acties op het gebied van communicatie naar management en medewerkers, externe profilering, introductie van loopbaangesprekken, de Ordina Zomer Academy en de introductie van een nieuwe variabele beloningsregeling.

Het vertrouwen in Ordina is duidelijk toegenomen. Vooral onder managers is hierin een grote stijging te zien.

De speerpunten van 2011 blijven relevant voor 2012; we zetten de ingezette acties voort.

Een nieuw aandachtspunt dat uit het laatste MTO naar voren is gekomen, is dat medewerkers sommige processen als bureaucratisch ervaren. We gaan de relevante interne processen vereenvoudigen.

# AANTREKKELIJKE WERKGEVER

Ordina heeft zowel de ervaren consultant als de young professional veel te bieden. Ondernemende mensen met de ambitie om zich te ontwikkelen, krijgen bij ons alle kansen om zich van hun beste kant te laten zien. Zij werken voor grote, aansprekende klanten aan uitdagende opdrachten.

## Onderscheidende cultuur

Klanten vinden Ordina groot genoeg om ons interessante opdrachten toe te vertrouwen. We zijn aan de andere kant klein genoeg voor een herkenbare, eigen cultuur. Dat is belangrijk voor onze professionals, die zich kunnen herkennen in 'hun' bedrijf en in hun collega's. Ze voelen zich thuis bij Ordina. De sfeer bij Ordina is informeel, collegiaal en rechtdoorzee.

## Succesvol in werving en selectie

Uit de resultaten van onze wervings- en selectie-inspanningen weten we dat mensen graag bij Ordina willen werken. We hebben in 2011 459 nieuwe collega's verwelkomd. Een groot deel van hen (30%) komt binnen op aanbeveling van onze eigen medewerkers. Een hoog percentage, waarmee we kwalitatief goede instroom bereiken tegen lage kosten. Als medewerkers iemand aandragen, bevorderen we en passant hun betrokkenheid bij het bedrijf. Daarnaast verstevigen we ons imago op de arbeidsmarkt.

We laten ons actief zien op de arbeidsmarkt. De merk- en arbeidsmarktcampagne die we begin 2011 hebben gevoerd, heeft goed gewerkt. Het aantal mensen dat solliciteerde was twee- tot driemaal zo hoog als daarvoor.

Met ons evenement 'Proef Ordina' hebben we circa 100 professionals een kijkje in de keuken gegeven. Van deze groep hebben we 10% aangenomen.

Uiteraard zijn we ook aanwezig op de carrièrebeurzen, waar we ons vooral richten op jonge afgestudeerden. Met de 'Innoveer je mee'-sessies die we regelmatig organiseren, proberen we ervaren professionals voor Ordina te interesseren via vakinhoudelijke thema's.

## Battle of the Gurus

Microsoft- en Java-professionals binnen en buiten Ordina konden hun krachten meten in de 'Battle of the Gurus'. In verschillende ronden hadden medewerkers collega's uit het vak uitgenodigd om elkaars kennis te testen. Uiteindelijk stonden de beste Gurus tegenover elkaar in de finale, waar zij streden om de titel 'Microsoft Guru 2011' of 'Java Guru 2011'. De winnaars ontvingen van Ordina een iPad en natuurlijk het recht om de titel Masterguru te voeren. In totaal bezochten 16.000 professionals de websites en kregen we 133 sollicitaties, waarvan we 13 nieuwe medewerkers hebben aangenomen.

## Onderscheidend in ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkeling en perspectief zijn belangrijke thema's voor onze medewerkers, zo blijkt uit het medewerkertevredenheidsonderzoek. In 2011 zijn we in onze divisies begonnen met een proef met loopbaanpaden. Daarmee willen we onze medewerkers op een transparante manier perspectief bieden op een carrière bij ons bedrijf. We laten medewerkers zien hoe in iedere divisie het loopbaanpad eruit kan zien, welke competenties daarvoor nodig zijn en welk ontwikkelingstraject daarbij hoort. Opleidingsmogelijkheden zijn hieraan gekoppeld. De loopbaanpaden gaan deel uitmaken van de loopbaangesprekken die iedere medewerker jaarlijks voert met zijn leidinggevende.

# RENDERENDE WORKFORCE

De dienstverlening die Ordina haar klanten biedt is gebaseerd op de toegevoegde waarde van onze medewerkers. Voor de continuïteit van ons bedrijf is het belangrijk dat de salariskosten in een gezonde verhouding staan tot de opbrengsten. Vandaar dat wij onze medewerkers aansporen om zichzelf te blijven ontwikkelen, zodat hun marktwaarde op peil blijft. We zetten verschillende instrumenten in om managers en medewerkers hierin te faciliteren.

## Iedereen een loopbaangesprek

Naast de reguliere beoordelingsgesprekken heeft iedereen bij Ordina in 2011 voor het eerst ook een loopbaangesprek gevoerd met zijn leidinggevende. Dit is een toekomstgericht gesprek waarin ontwikkeling en ontplooiing nadrukkelijk aan de orde komen. Managers hebben dergelijke gesprekken in tweetallen gevoerd. We willen namelijk ook beter zicht krijgen op ons managementpotentieel en de interne doorgroeimogelijkheden. Alle managementbenoemingen worden sinds dit jaar besproken in het Executive Committee.

## Variabele beloning

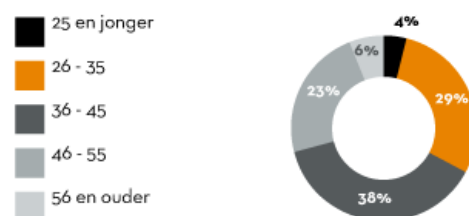
De variabele beloning is in lijn gebracht met de individuele prestatie en het resultaat van Ordina. Naast productiviteit en bezettingsgraad is ook de geleverde toegevoegde waarde een belangrijk ingrediënt. Voor professionals komt dit tot uiting door bijvoorbeeld het inzetniveau bij de klant mee te wegen; voor het management is marge een belangrijke Key Performance Indicator (KPI). Iedereen bij Ordina valt onder dezelfde variabele beloningsregeling.

## Evenwichtige leeftijdsopbouw

Een goede inzetbaarheid en een evenwichtige leeftijdsopbouw zijn voor Ordina van strategisch belang. We hebben in 2011 een aantal acties genomen om hierin verdere verbetering aan te brengen. De groep twintig- tot dertigjarigen is relatief klein. Daarom zetten we ons in om jonge afgestudeerden naar ons toe te trekken. En met succes. In 2011 zijn circa honderd young professionals ingestroomd met een hbo- of wo-opleiding en niet meer dan een jaar relevante werkervaring.

### Leeftijdsopbouw 2011

In %



In 2011 zijn we ook begonnen met een Young Professionals Programma. Deelnemers volgen een basisprogramma bij de Ordina Academy, waarin met name soft skills aan bod komen. Inhoudelijk worden ze klaargestoomd binnen de unit waar ze aan het werk zijn. Eenmaal ingezet bij of voor de klant, zet de leercurve zich 'on the job' voort. In 2012 wordt versie 2.0 van het Young Professionals Programma gelanceerd. Daarin houden we meer rekening met de verschillende behoeften per divisie. Maar we richten ons niet alleen op de jongere werknemer. Een gezonde mix van junioren en ervaring is belangrijk. Ook oudere medewerkers sporen wij aan om zich te blijven ontwikkelen, zodat hun marktwaarde op peil blijft. Voor sommige groepen professionals zetten we omscholing in als instrument om hun inzetbaarheid te vergroten. Zo hebben we een groep van ruim dertig Cobol-specialisten omgeschoold naar Java en Microsoft.



# BETROKKEN MANAGEMENT EN MEDEWERKERS

Bekendheid met de strategie en vertrouwen in het bestuur. Dat zijn voor ons twee belangrijke thema's als het gaat om het binden van onze medewerkers. In een bedrijf als het onze zijn de meeste medewerkers op locatie, bij de klant, aan het werk. Binding creëren en houden is dan geen sinecure. We doen er veel aan om onze mensen het 'clubgevoel' te geven waar ze behoefte aan hebben.

## Management Community

De Management Community voor het gehele Ordina-management, waarmee we zijn gestart in 2010, blijkt een goed initiatief. Elke zes weken praat het Ordina-management elkaar bij over de belangrijkste ontwikkelingen en de resultaten van Ordina. Het medewerkertevredenheidsonderzoek laat zien hoe belangrijk dit is. Bij het management is de score op vertrouwen in bestuur en bekendheid met de strategie substantieel verbeterd.

## Connect Direct-sessies

Iedere maand organiseren we Connect Direct-sessies met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Tijdens een maaltijd wisselen gemiddeld tien medewerkers van gedachten met Stépan Breedveld. We organiseren ook chatsessies met de Raad van Bestuur.

Verder informeren ons E-zine en onze nieuwsbrief medewerkers over hoe onze strategie werkt in de praktijk. Dat kan zijn aan de hand van projectvoorbeelden of met een toelichting op onze financiële resultaten.

## Connect to Improve Award

Ieder jaar reiken we de Connect to Improve Award uit aan drie Ordina-medewerkers die iets bijzonders hebben bijgedragen voor klanten of binnen Ordina. Uit vijftig genomineerden kiest een jury twee winnaars. Medewerkers kunnen stemmen op hun favoriet voor de publieksprijs. In 2011 was Teijo Doornkamp de winnaar voor zijn bijdrage als solution architect in een aantal belangrijke offertetrajecten.

## Connectie met de eigen unit

Onze medewerkers vinden het, net als iedereen, belangrijk om 'ergens bij te horen'. Daarnaast willen ze trots kunnen zijn op hun bedrijf. In de kerstperiode hebben we iedere unit een budget beschikbaar gesteld voor een teamuitje. We hebben voor deze aanpak gekozen en niet voor een kerstpakket, omdat dit meer bijdraagt aan de onderlinge verbinding.

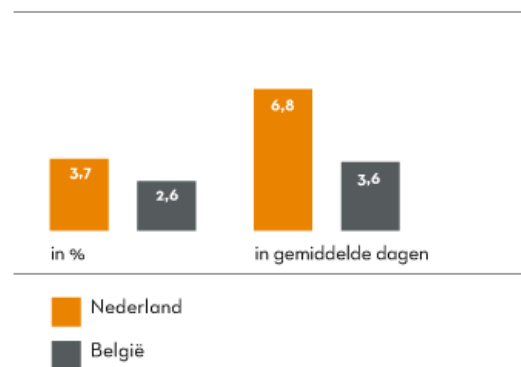
## Jong Ordina

De jonge professionals bij Ordina hebben een eigen club: Jong Ordina. Jong Ordina organiseert allerlei activiteiten voor leden, die soms gericht zijn op vakinhoudelijke kennisverwerving en soms op ontspanning.

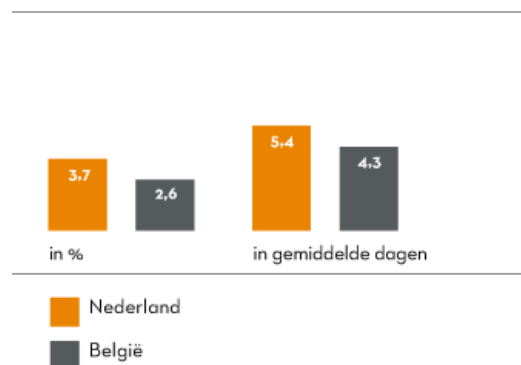
## Vitaliteit

Vitale en gezonde medewerkers hebben al jaren onze speciale aandacht. Met een actief gezondheidsbeleid willen we gezondheidsklachten voorkomen en meehelpen om een optimale balans tussen werk en privé te creëren. Het ziekteverzuimpercentage is ten opzichte van 2010 gelijk gebleven (Nederland 3,7% en België 2,6%).

### Ziekteverzuim medewerkers 2011



### Ziekteverzuim medewerkers 2010



# ONDERNEMINGSRAAD

Het jaar 2011 stond in het teken van verandering. Een nieuwe ondernemingsraad trad aan en in de loop van het jaar vond een wisseling plaats van bestuurder en dagelijks bestuur van de ondernemingsraad.

De relatie tussen de medezeggenschap en de bestuurder is met al deze veranderingen verder versterkt. Door constructief overleg en het openstaan voor elkaars argumenten konden lastige stappen genomen worden. De ondernemingsraad stemde begin 2011 in met een variabele beloningsregeling die beter mee ademt met de resultaten van het bedrijf. Gelijkzeitig met een goed vangnet, het sociaal plan, heeft Ordina in goede samenwerking met de ondernemingsraad besloten tot het reduceren van indirecte arbeidsplaatsen. 2011 is ook het jaar geweest van een volledige herfinanciering, de verkoop van dochter Finext, een herstructurering door het reduceren van managementlagen en de introductie van een nieuwe divisiestructuur.

Nu moeilijke besluiten genomen zijn in een periode van laagconjunctuur, kijkt de ondernemingsraad met een nieuw perspectief naar de uitdagingen van 2012.

# DUURZAME WAARDECREATIE

Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor Ordina vanzelfsprekend. Wij steunen met onze kennis verschillende initiatieven in binnen- en buitenland. In onze dienstverlening en bedrijfsvoering gaan we zo duurzaam mogelijk om met energie, papier en mobiliteit. In de aanbiedingen die wij doen, geven wij aandacht aan en vragen wij aandacht voor duurzaamheid. Ook werken we samen met onze klanten graag aan verduurzaming en bundelen we onze krachten voor maatschappelijke vraagstukken.

## Stakeholdersdialoog

Sinds 2010 organiseren wij stakeholdersdialogen op het onderwerp duurzaamheid. In november 2011 hebben we een interne dialoog gehouden met achttien managers uit de business en de staf. De vraag stond centraal waar onze focus en ambitie voor mvo en duurzaamheid zou moeten liggen in de dienstverlening en in onze bedrijfsvoering.

Conclusie van deze inspirerende sessie was dat we al veel doen op het gebied van duurzaamheid, vooral in onze bedrijfsvoering. Mvo en duurzaamheid passen bij Ordina, ons profiel, het type opdrachten en onze medewerkers. Het zou echter beter kunnen worden verankerd in ons profiel en in onze dienstverlening. Thema's waar we al actief mee zijn, zoals arbeidsparticipatie, kunnen nog beter uit de verf komen. En we kunnen inventiever zijn in het vinden van duurzame mogelijkheden in onze diensten.

De uitkomsten van de interne stakeholdersdialoog vormden het uitgangspunt voor de externe dialoog die begin februari 2012 heeft plaatsgevonden. Met de input van de interne en externe dialoog verwachten we een goede basis te hebben voor een koers voor de komende jaren die bij ons past.

# DIENSTVERLENING OP MAATSCHAPPELIJKE THEMA'S

Ordina wil ook in haar dienstverlening op een positieve en actieve manier bijdragen aan de maatschappij. In ons dagelijkse werk een bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's motiveert en inspireert ons.

## Wajongers aan het werk

Ordina ontwikkelt een Service Platform voor Arbeidsbemiddeling van Wajongers. De tool verbindt Wajongers en organisaties op lokaal niveau. Zelfredzaamheid, vraagsturing en arbeidsparticipatie zijn de principes achter deze maatschappelijke oplossing. Het systeem gaat gemeenten helpen bij het invullen van hun nieuwe verantwoordelijkheden rond de Wet werken naar vermogen (WWNV). De portal komt tot stand in samenwerking met onder andere CG-Raad, USG Restart en De Unie. In 2012 wordt het systeem beproefd in Rotterdam, Capelle a/d IJssel, Amsterdam, Utrecht en Den Haag.

## Werken met bijzonder talent

Al enkele jaren richten we ons op een specifieke doelgroep: mensen met autisme. Zowel in België als in Nederland hebben we hiervoor samenwerkingsverbanden met gespecialiseerde bedrijven. In België met Passwerk, dat met bijna vijftig testers actief is voor vele klanten van Ordina België. Met het bedrijf Specialisterren hebben we in Nederland in 2011 een aanpak ontwikkeld voor geautomatiseerd regressietesten.

Ordina zet zich als deelnemer van de pilotcommissie-De Vries in om mensen met een beperking succesvol in te zetten in reguliere functies.

## Social enterprise in de wijk

In Tilburg en Waalwijk begeleiden onze consultants de ontwikkeling en implementatie van een social enterprise. Wijkontwikkeling staat centraal. We zijn benaderd vanwege onze kennis van het publieke domein en omdat we actief werken aan mvo. Een social enterprise is een commercieel bedrijf dat zijn winst inzet voor maatschappelijke doelen in de wijk of het gebied. Door ondernemerschap in te brengen, verbeteren de resultaatgerichtheid en samenhang van de publieke sector in een gebied.

## eHealth voor meer zelfredzaamheid

eHealth-oplossingen dragen eraan bij om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. In cocreatie met het Dr. Leo Kannerhuis heeft Ordina een multimediaal selfserviceplatform ontwikkeld voor mensen met autisme. Uitgangspunt is om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten. Het platform

is gericht op ondersteuning van alledaagse activiteiten, waaronder een digitale schoolcoach, een openbaarvervoer-app, chatmogelijkheden en een planningsondersteuner. Ook wordt het ingezet voor de behandeling van de cliënt, onder meer met digitale videobegeleiding.

## Jeugdwerkloosheid en onderwijs

Jeugdwerkloosheid voorkomen is een maatschappelijk thema waarvoor Ordina verschillende praktische oplossingen heeft ontwikkeld: Next Step en Fast Forward. Onder de titel Kies je Toekomst kunnen zowel mbo-leerlingen als hun begeleiders gericht met loopbaanbegeleiding aan de slag.

## Kies je Toekomst

Kies je Toekomst is een mooi voorbeeld van hoe Ordina oplossingen biedt voor maatschappelijke problemen. In binnen- en buitenland tonen onderwijsinstellingen, overheden, bedrijven en vakbonden belangstelling voor deze loopbaanbegeleidingslijn. Het platform is ontwikkeld in samenwerking met Pro Accretio en maakt gebruik van actuele gegevens van UWV, Kamer van Koophandel en DUO. Deze bundeling van krachten maakt het platform uniek en effectief. Kies je Toekomst is inzetbaar in de gehele onderwijsketen, bij UWV én in het bedrijfsleven.

## Next Step

Next Step is het online-instrument binnen Kies je Toekomst dat mbo-leerlingen ondersteunt bij het maken van hun vervolgkeuzes in leren en/of werken. Op basis van het profiel en de voorkeuren van een leerling presenteert het systeem actuele arbeidsmarkt- en opleidingsinformatie. Zo krijgt de leerling uit de overvloed aan informatie op internet alleen dat te zien wat voor hem of haar echt interessant is.

Next Step helpt de begeleiders van de leerlingen om hen beter te adviseren omdat zij met het programma volledig inzicht hebben in de door de leerling gemaakte keuzes en hun interesses. Next Step speelt een belangrijke rol bij het voorkomen van schooluitval van jongeren en dus het voorkomen van jeugdwerkloosheid. ROC Zadkine in Rotterdam is het eerste opleidingscentrum dat Next Step in gebruik heeft voor alle 19.000 scholieren.

## Fast Forward

Fast Forward is binnen het concept Kies je Toekomst het begeleidingsprogramma dat bedoeld is om vroegtijdige schoolverlaters weer aan het leren of werken te krijgen.

## **Samen slimmer werken**

Samen slimmer werken. Dat is de invulling die Ordina geeft aan Het Nieuwe Werken. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is meer dan een technologisch vraagstuk. Het is synoniem aan innovatieve manieren van werken, die organisaties nieuwe kansen bieden om zich te onderscheiden. Slimmer, productiever, effectiever én efficiënter.

Hoe kunnen organisaties hun manier van samenwerken met collega's, klanten en ketenpartners laten aansluiten op de eisen van de huidige tijdgeest? Daarover verzorgde Ordina talloze workshops, lezingen en coachingssessies. We hielpen klanten ook bij het invoeren van Het Nieuwe Werken, zowel bij de (semi)overheid als in het bedrijfsleven.

## **Mvo integreren in onze aanbiedingen**

In onze aanbiedingen nemen we relevante mvo-componenten mee. In offertes voor grote opdrachten bieden we regelmatig duurzaamheidssessies aan. Samen met klanten verkennen we de mogelijkheden voor het verduurzamen van systemen, processen en dienstverlening. Door de kennis van de klantorganisatie te koppelen aan inhoudelijke kennis van onze experts, kunnen we komen tot concrete en praktisch toepasbare verbeteringen.

Ook zoeken we samen met klanten naar duurzame invulling van opdrachtuitvoering. Bijvoorbeeld door projecten op afstand uit te voeren, zodat onze mensen minder kilometers hoeven te reizen en er minder brandstof verbruikt wordt. In de uitvoering van onze hostingsolutions maken we uitsluitend gebruik van energiezuinige datacentra.

## **Fondsenwerving professioneler**

Ordina adviseerde in 2011 twee goededoelenorganisaties. Een scherper profiel naar de particuliere markt helpt hen om op een transparante en te verantwoorden wijze fondsen te werven. De zelfredzaamheid van de twee organisaties is meteen ook vergroot. Ze worden minder afhankelijk van subsidies en donaties.

# DUURZAME BEDRIJFSVOERING

## Milieuzorg

De verduurzaming van de bedrijfsvoering is onderdeel van ons mvo-beleid. De voortgang van de voor ons relevante aspecten meten wij sinds 2009 structureel. Ordina rapporteert hierover jaarlijks volgens de internationale richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving (GRI 3, level C).

De scope is ten opzichte van 2009 onveranderd en heeft betrekking op Ordina Nederland. De rapportage over duurzaamheidsindicatoren is geïntegreerd in de reguliere kwartaalrapportages. Ons milieubeleid richt zich op mobiliteit, papier, afval, energiebesparing en inkoop.

## CO2-Prestatieladder

In 2011 zijn wij gecertificeerd voor de CO2-Prestatieladder niveau 3. De CO2-Prestatieladder is ontwikkeld om bedrijven die deelnemen aan publieke aanbestedingen uit te dagen en te stimuleren om hun eigen CO2-productie te kennen en te verminderen. Hoe meer een bedrijf zich inspant om CO2 te reduceren, hoe meer kans op gunning.

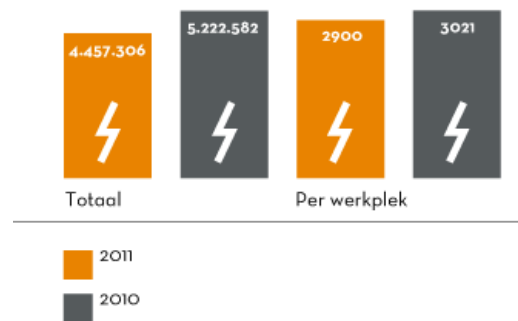
Niveau 3 betekent:

- Wij hebben aangetoond inzicht te hebben in onze CO2-footprint volgens mondiale normen
- Wij hebben CO2-ambities geformuleerd: 20% CO2-reductie tussen 2010 en 2020 en plannen om dit te realiseren
- Wij rapporteren intern en extern over onze milieuprestaties
- Wij nemen deel aan sector- en keteninitiatieven om CO2 te reduceren (bijvoorbeeld de Meerjarenafspraken Energie Efficiency (ICT Office, AgentschapNL) en het keteninitiatief green software (Software Improvement Group en Green IT Amsterdam)

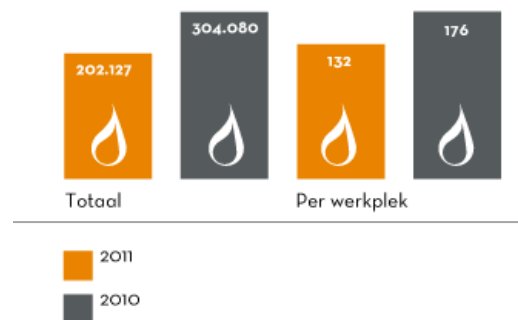
## Huisvesting

Met het verankeren van energiemanagement is er in onze dagelijkse bedrijfsvoering meer aandacht voor energie-efficiënter werken. We maken duurzame keuzes in gebouwbeheer en -inrichting en we gaan verspilling tegen. Door bovendien mee te bewegen met de fluctuerende ruimtebehoefte, mede het gevolg van Het Nieuwe Werken, hebben we minder vierkante meters nodig. Dat betekent dat we minder energie verbruiken voor verwarming, klimaatbeheersing en verlichting. Op twee kantoorlocaties hebben we de klimaatbeheersing verbeterd.

## Elektriciteit in kWh totaal en per werkplek



## Gas in m³ totaal en per werkplek

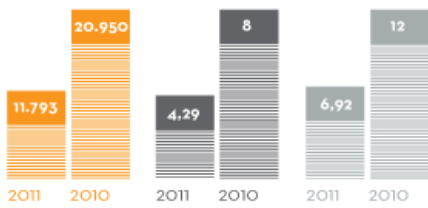


## Inkoop

Duurzaamheid is nadrukkelijk onderdeel van onze leveranciersselectie en productkeuzes. Duurzaamheidsaspecten vormen daarmee een positief discriminerende factor bij de selectie van leveranciers en producten. In 2011 zijn hiervan de volgende voorbeelden te noemen:

- Bij de keuze voor nieuwe hardware en pc's is nadrukkelijk rekening gehouden met de energiezuinigheid van de apparaten
- We kiezen vanzelfsprekend voor groene energie
- We kiezen voor ledverlichting bij vervanging
- We hebben een minder energiezuinig datacenter vervangen door een energie-efficiënt datacenter te huren

**Kopieerpapier 2011 en 2010**  
In kg



- Totaal in kg
- Per medewerker
- Per werkplek

**Mobiliteit**

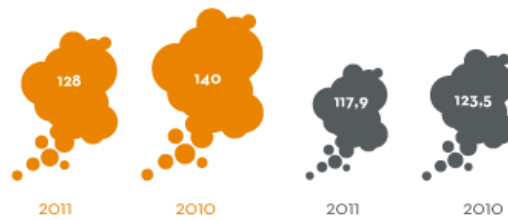
Sinds 2010 stimuleren we het leasen van auto’s met een lage absolute CO2-uitstoot. Medewerkers krijgen een tegemoetkoming voor een auto met een uitstoot van maximaal 116 gram/km (diesel) of 140 gram/km (benzine). In 2011 viel ruim 85% van de nieuw bestelde auto’s in deze energiezuinige categorie.

**Zuinigere auto’s**

Ordina heeft in het voorjaar van 2011 het Cleaner Car Contract ondertekend, een initiatief van onder meer Stichting Natuur en Milieu. Met de ondertekening van dit contract willen we ons streven naar een schoner wagenpark kracht bijzetten. De doelstelling van het Cleaner Car Contract is dat nieuw bestelde auto’s gemiddeld een uitstoot hebben die onder de grens van 120 gram CO2 per kilometer valt.

We oriënteren ons ook op het gebruik van elektrische voertuigen en in hoeverre de inzet daarvan haalbaar is in ons bedrijf. Allereerst hebben we testritten georganiseerd voor medewerkers. We onderzoeken nu of en op welke wijze we een kleinschalige start kunnen maken met elektrisch rijden. Daarbij kijken we naar zowel de economische als de praktische aspecten.

**CO<sub>2</sub> - uitstoot per auto in gr/km**



- Gemiddelde CO<sub>2</sub> uitstoot rijdend wagenpark per einde jaar
- Gemiddelde CO<sub>2</sub> uitstoot van in 2010 respectievelijk 2011 nieuw ingezette auto’s

**Zuiniger rijden**

Op de parkeerplaatsen van Ordina is het elk jaar een paar keer tijd voor de service Band op Spanning. De service is effectief: ruim 60% van de auto’s had een of meer banden met onderspanning en een klein percentage auto’s had zelfs een lekke band. Met de juiste bandenspanning daalt de hoeveelheid verbruikte brandstof, uitgestoten CO2 en bandenslijtage.

**Minder kilometers**

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken is bij Ordina de normaalste zaak van de wereld. Zo’n 1.100 medewerkers gebruiken volop de technologische mogelijkheden om tijd- en locatieonafhankelijk te kunnen (samen)werken. Door onder meer de digitale overlegfaciliteiten kunnen medewerkers ook op afstand deelnemen aan een overleg. Ze kunnen bewuster hun reisbewegingen plannen en het aantal reiskilometers verminderen.

# BIJDAGEN AAN MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

## Finale samenwerking Rode Kruis

Na vijf jaar werd de samenwerking met het Nederlandse Rode Kruis in 2011 afgesloten. De afsluiting kreeg de vorm van een inspirerende projectweek. Sinds 2006 hebben teams van Ordina in oostelijk Afrika een praktische bijdrage geleverd aan organisatie- en ICT-vraagstukken van lokale Rode Kruis-verenigingen. Er is veel kennis opgedaan in het werk voor de lokale zusterorganisaties van het Rode Kruis in Ethiopië, Kenia en Oeganda.

Samen met Rode Kruis-medewerkers uit Nederland en een tiental andere landen heeft een Ordina-team in 2011 intensief gewerkt aan het ontwikkelen van tools en methoden die het Rode Kruis helpen bij het opstarten van Income Generating Activities. Dit zijn businessactiviteiten gericht op inkomstenwerving waardoor zij beter in staat zijn om hulpactiviteiten zelfstandig te financieren. Denk hierbij aan Commercial First Aid of een internetcafé. De ontwikkelde aanpak wordt in een e-learningmethode verwerkt en waarschijnlijk in mei 2012 internationaal gepresenteerd binnen de Rode Kruis-beweging.

## Ontwikkelingssamenwerking 2.0: 1% Club

De 1% Club is een marktplaats voor kleinschalige ontwikkelingsprojecten. Jong Ordina heeft net als in 2010 een co-creation event georganiseerd met de 1% Club. Ze hebben in een middag en een avond met young professionals van Ordina en van klanten vijf maatschappelijke organisaties geholpen met concrete oplossingen voor de vraagstukken. In plaats van 1% van hun inkomen geven zij 1% van hun tijd. Samen met de optimale inzet van nieuwe media is dit ontwikkelingssamenwerking 2.0.



# DOELSTELLINGEN

Wij bereiken duurzame waardecreatie door de cyclus heen door:

- Rendement boven groei te stellen: wij streven naar > 10% EBITDA-marge op middellange termijn
- Een beheerste en robuuste financieringspositie: wij streven naar een net debt/EBITDA van maximaal 1,0 - 1,5
- Verlagen en flexibiliseren van de indirecte kosten om schommelingen in de brutomarge op te kunnen vangen

In 2011 hebben we concreet inhoud gegeven aan de bovenstaande ambities met een aantal programma's:

## Margemanagement eigen personeel en inhuur

Bewuster worden keuzes gemaakt bij de inzet van eigen medewerkers en de externe inhuur bij klanten, met als doel tot een hogere marge voor Ordina te komen. In 2011 hebben wij hier een aantal stappen in gezet.

## Herfinanciering van Ordina in het vierde kwartaal

Middels een claimemissie van EUR 40 miljoen is de balans versterkt. Daarnaast is er een nieuwe financiering afgesproken met ABN AMRO, ING en NIBC voor de komende vijf jaar.

## Actief debiteurenbeheer

In het dealreviewproces worden bij projecten facturatieschema's afgesproken die moeten leiden tot een optimale cashflow. Actief debiteurenbeheer zorgt ervoor dat de DSO (het aantal debiteurendagen) binnen de gestelde doelstelling blijft, ondanks de verslechterde marktomstandigheden.

## Inkrimpen indirecte formatieplaatsen

In 2011 is een programma opgestart met als doelstelling het aantal indirecte formatieplaatsen met 85 te reduceren. Dat is gelukt. Daarnaast houden we aandacht voor de overige indirecte kosten.

## Flexibiliseren indirecte kosten

Op 1 januari is de personeels- en salarisadministratie uitbesteed aan RAET. Op deze manier zijn de personeelskosten geflexibiliseerd en is de continuïteit beter gewaarborgd.

# FUNDAMENT VAN HET BEDRIJF IS GEZOND

- Recurring omzet daalt met 0,8% naar EUR 424,3 miljoen
- Omzet naar individuele ICT-capaciteit groeit met 3,4%
- Marktaandeel groeit in de Benelux
- EUR 30 miljoen kostenreductie gerealiseerd
- Recurring EBITDA EUR 16,3 miljoen
- Herfinanciering succesvol afgerond in 2011

De marktomstandigheden zijn in de loop van 2011 sterk verslechterd. In het eerste halfjaar steeg de recurring omzet nog met 4,8%. In het derde kwartaal was er sprake van een trendbreuk. De economische groei was minder en de omstandigheden op de financiële markten waren veranderd. Klanten bleven hun kosten terugbrengen en stelden investeringsbeslissingen uit. Al deze factoren bij elkaar zorgden voor een dalende vraag in de Benelux.

De verbeterde productiviteit in het eerste halfjaar heeft zich in het tweede halfjaar niet doorgezet. De tarieven zijn in 2011 gestabiliseerd ten opzichte van ultimo 2010. Voor een aantal contracten was er sprake van een lichte groei.

Ons marktaandeel is relatief stabiel gebleven c.q. licht gegroeid. Wij schatten ons marktaandeel in Nederland rond de 10%.

## Omzetontwikkeling Ordina Groep

De totale gerapporteerde omzet bedroeg in 2011 EUR 426,3 miljoen (2010: EUR 455,9 miljoen).

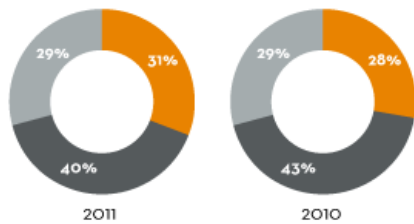
De omzet op voortgezette activiteiten bedroeg in 2011 EUR 424,3 miljoen (2010: EUR 427,7 miljoen). Dit is exclusief de in 2010 verkochte deelnemingen Integer en Ormit en de in 2011 verkochte deelneming Finext. Ten opzichte van 2010 is sprake van een daling van 0,8%. De verdere toelichting op de omzetontwikkeling gaat alleen over de voortgezette activiteiten (recurring omzet).

# OMZETVERDELING NAAR MARKTEN

De groei in de financiële markt (12,4%) is tenietgedaan door omzetsdaling bij de overheid (-8,6%). Er is een lichte daling bij klanten in de industrie (-1,8%).

## Omzetverdeling naar markten

In %



### Omzet in de overheid en zorg daalt

De omzet in de overheids- en zorgmarkten lag met een bedrag van EUR 167,3 miljoen 8,6% lager dan in 2010 (EUR 183,1 miljoen). In het eerste halfjaar van 2011 daalde de omzet met 6,4% ten opzichte van 2010. Na de zomermaanden is de vraag in de overheidsmarkt verder afgenomen, met een daling van 11,0% over het tweede halfjaar ten opzichte van het tweede halfjaar 2010. Nog steeds is er bij de overheid sprake van uitstel van ICT-investeringen en ligt de focus op kostenreductie op de korte termijn.

### Omzet in financiële dienstverlening stijgt

Na jaren van daling is de omzet in de financiële dienstverlening in 2011 met 12,4% gegroeid naar EUR 133,2 miljoen (2010: EUR 118,5 miljoen). Vooral in het eerste halfjaar was een sterke omzetgroei te zien. In het tweede halfjaar waren ook in de markt voor financiële dienstverlening de effecten van de onzekerheid in de markt te merken en was er nauwelijks meer sprake van groei ten opzichte van 2010. De ontwikkelingen in de eurozone en de onrust die dit veroorzaakte op de financiële markten hebben impact op de ICT-uitgaven. De focus blijft bij financiële instellingen gericht op kostenreductie. Er is vooral vraag naar individuele capaciteit voor korte opdrachten, zonder resultaatverplichtingen. Meerjarige contracten worden minder opgestart gezien de onzekerheid in de financiële markten.

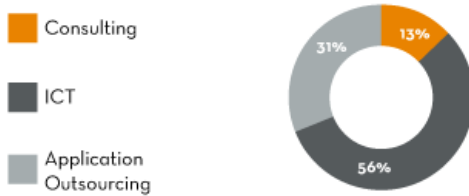
### Omzet in industrie daalt licht

In 2011 heeft Ordina de strategie voor het marktsegment industrie aangescherpt: focus op telecom, carriers & mainports (transport en (lucht)havens), media en energy & utilities. Het resultaat is dat we nieuwe klanten, zoals ProRail, hebben mogen verwelkomen. In het eerste halfjaar groeide de omzet in deze markt met 4,8% ten opzichte van 2010. De lagere economische groei in de Benelux in het tweede halfjaar vertaalde zich in een lagere vraag naar ICT-diensten. De totale omzet in industrie (EUR 123,8 miljoen) daalde in 2011 met 1,8% ten opzichte van 2010 (EUR 126,1 miljoen).

# OMZETVERDELING NAAR ACTIVITEITEN

## Omzetverdeling naar activiteiten 2011

In %



Door aanhoudende onzekerheid in de eurozone, lagere economische vooruitzichten en kostenreductie kiezen klanten voor inhuur van tijdelijke capaciteit. Zij gaan minder langetermijnverplichtingen aan. De omzetgroei in ICT zet in 2011 door met 3,4% ten opzichte van 2010.

### Omzet ICT-dienstverlening stijgt

Over 2011 groeide de omzet in ICT-diensten met 3,4% naar EUR 236,2 miljoen (2010: EUR 228,5 miljoen). De omzetstijging is volledig toe te schrijven aan een groeiende vraag. Van prijsdruk was nauwelijks sprake in 2011. In het eerste halfjaar groeide de omzet met meer dan 10%. In het tweede halfjaar zwakte de vraag af in alle marktsegmenten in de gehele Benelux.

### Omzet consulting daalt

De omzet in consultingactiviteiten daalde met 8,8% van EUR 61,5 miljoen in 2010 naar EUR 56,1 miljoen in 2011. De vraag naar consultingactiviteiten is in alle segmenten afgenomen, waarbij wij de grootste daling zien in de overheidsmarkt. We hebben onze capaciteit in deze markt sterk gereduceerd om de veranderende vraag te volgen. In de financiële markt was nog sprake van groei in het eerste halfjaar. In het tweede halfjaar zagen we ook in de financiële markt een lagere vraag door de onzekerheid in die sector. Dit leidt onder andere tot kostenreductie en lagere bestedingen aan consultingdiensten.

### Omzet langetermijncontracten daalt licht

Het omzetaandeel uit meerjarige overeenkomsten (outsourcing en langlopende projecten) is licht gedaald naar 31,1% (2010: 32,2%). Klanten kiezen in onzekere tijden meer en meer voor opdrachten met een korte horizon of voor het inhuren van individuele capaciteit. Toch hebben we in 2011 verschillende aansprekende meerjarige opdrachten gewonnen, zoals bij ProRail, ABN AMRO en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Onze doelstelling voor de langere termijn is dit omzetaandeel verder te vergroten naar 35% om de conjunctuurgevoeligheid van Ordina te laten afnemen.

### Omzet in offshore en nearshore stabiel

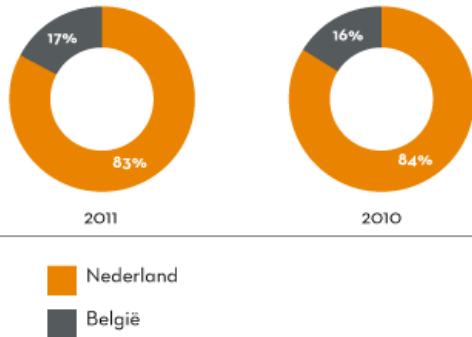
Om grotere opdrachten tegen competitieve condities aan te kunnen bieden, werken wij zeer nauw samen met offshore- en nearshorepartijen. In India met onder andere Cognizant, in Oost-Europa met Levi9. De hoeveelheid werk die we aan deze partijen hebben uitbesteed, bleef redelijk stabiel. Dit ondanks de lagere omzet uit langetermijnprojecten. De omzet uit near-/offshoreactiviteiten bedroeg in 2011 EUR 28,5 miljoen, in vergelijking met EUR 29,0 miljoen in 2010. Het omzetaandeel uitbesteding aan nearshore- en offshoreaanbieders maakt daarmee 6,7% van de totale omzet uit (2010: 6,8%).

Outsourcen naar offshorepartijen draagt bij aan de flexibilisering van onze kostenstructuur en verlaging van onze deliverykosten. Voor offshorepartijen zijn wij een interessante partner die als regisseur kan optreden bij de klant. Om klanten kosteneffectief te kunnen blijven bedienen, hebben wij onderzocht of wij een eigen nearshorefaciliteit kunnen opzetten of acquireren. In 2010 en 2011 hebben wij onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om onze nearshore- en offshoreactiviteiten uit te breiden. Als gevolg van dit onderzoek hebben wij besloten om geen eigen nearshorefaciliteit te openen of over te nemen. Wij zullen blijven samenwerken met een beperkt aantal strategische partners.

# OMZETVERDELING NAAR LANDEN

## Geografische omzetverdeling

In %



### België/Luxemburg groeit

In België en Luxemburg groeide de omzet met 8,1% naar EUR 73,8 miljoen (2010: EUR 68,3 miljoen). Het aandeel van onze activiteiten in België en Luxemburg bedroeg in 2011 17% van onze omzet (2010: 16%). De omzetgroei zat met name in de industrie, gevolgd door de overheidssector.

### Nederland krimpt licht

De omzet in Nederland daalde met 2,5% van EUR 359,4 miljoen in 2010 naar EUR 350,5 miljoen in 2011. De groei van 14% in de financiële markt werd tenietgedaan door de verdere daling in de overheidsmarkt met ruim 10%. De groei in industrie in het eerste halfjaar van 3,3% is tenietgedaan in het tweede halfjaar. Over het gehele jaar was er een daling van de omzet in Nederland van 2,5%.

# KOSTENONTWIKKELING

Stringente focus op kostenbeheersing is voor Ordina van groot belang. In 2011 is verder vorm gegeven aan een verlaging van de indirecte kosten. Er zijn onder andere 85 indirecte formatieplaatsen geschrapt.

## EUR 30 miljoen kostenreductie

Focus op kostenreductie en -flexibilisering is voor Ordina een van de belangrijkste thema's. De doelstellingen hebben wij geformuleerd in ons Great Return-programma. Ons streven was een EUR 30 miljoen kostenreductie ten opzichte van 2008. Deze doelstelling is in 2011 gehaald.

## 85 indirecte formatieplaatsen minder

In het eerste kwartaal van 2011 hebben wij een programma opgestart om het aantal indirecte formatieplaatsen met 85 te verminderen. Deze reductie is geëffectueerd in 2011. Daarnaast is afscheid genomen van twee managementlagen binnen Nederland. Verder is Ordina continu bezig om haar facturable capaciteit af te stemmen op de marktvrage. Van professionals die niet meer passen in het profiel van Ordina en voor wie we geen ander werk vinden, nemen wij afscheid. In de personeelskosten is een last van EUR 13,4 miljoen opgenomen die samenhangt met afvloeiing van personeel.

## Kosten uitbesteed werk stijgen

De uitbestede werkzaamheden zijn gestegen met 16% ten opzichte van 2010 (EUR 105,9 miljoen) naar EUR 122,5 miljoen. We willen continu aan de klantvraag voldoen. Dus huren wij externe capaciteit in als wij zelf een aantal competenties niet beschikbaar hebben. Daarnaast hanteren we voor uitbestede werkzaamheden een 'strategische schil' om aan vraagschommelingen te voldoen. De kosten van offshore en nearshore maken eveneens deel uit van de uitbestede werkzaamheden.

## Personeelskosten

De personeelskosten zijn gedaald met 11% ten opzichte van 2010 (EUR 310,2 miljoen) naar EUR 274,9 miljoen. In 2011 bedroegen de afvloeiingskosten EUR 13,4 miljoen (2010: EUR 6,4 miljoen). Gecorrigeerd voor deze afvloeiingskosten zijn de personeelskosten per fte met circa 3% gestegen (1,5% gerelateerd aan lonen, pensioenen en sociale lasten en 1,5% overige personeelsgerelateerde kosten, waaronder reiskosten).

## Kosten arbeidsmarktcampagne

In 2011 is een arbeidsmarktcampagne opgestart om nieuwe professionals te werven. In 2011 zijn er 459 nieuwe medewerkers aangenomen. De kosten van de campagne bedroegen circa EUR 1,5 miljoen.

## Overige kosten dalen met 13%

De overige kosten zijn gedaald met ruim 13% van EUR 22,5 miljoen in 2010 naar EUR 19,6 miljoen in 2011.

Er was niet alleen een focus op indirecte fte's, maar er zijn verschillende initiatieven opgestart om de out-of-pocketkosten te verlagen. Op diverse terreinen zijn tenders afgerond om inkoopvoordelen te realiseren. Het verlagen van de out-of-pocketkosten blijft een continu aandachtspunt voor Ordina.

## BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten (recurring EBITDA) over 2011 bedroeg EUR 16,3 miljoen (2010: EUR 18,1 miljoen); de marge 3,8%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2010 (4,2%).

De (gerapporteerde) EBITDA kwam uit op EUR 3,2 miljoen. De EBITDA marge was daarmee 0,7%. De recurring EBITDA marge was 3,8% (2010: 4,2%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 16,3 miljoen) en de gerapporteerde EBITDA (EUR 3,2 miljoen) betreft de afvloeiingskosten (EUR 13,4 miljoen) en de EBITDA van de in het eerste kwartaal van 2011 afgestoten deelneming Finext over 2011 (EUR 0,3 miljoen).

De lagere EBITDA in 2011 ten opzichte van 2010 is met name veroorzaakt door een lager aantal fte's en hogere afvloeiingskosten. De marge op de hogere inhuur van extern personeel en lagere indirecte kosten hebben dit niet geheel kunnen compenseren.

Gerapporteerd bedrijfsresultaat (EBIT)	-12,7
Afschrijving PPA's	9,7
<b>EBITA</b>	<b>-3,0</b>
One off kosten reorganisatie	13,4
EBITA desinvesteringen	-0,3
<b>Recurring EBITA</b>	<b>10,1</b>
Afschrijving (im)materiele vaste activa ter zake voortgezette activiteiten	6,2
<b>Recurring EBITDA</b>	<b>16,3</b>

## AMORTISATIE, INTERESTLASTEN, BELASTINGDRUK

De amortisatielast PPA bedroeg EUR 9,7 miljoen, conform onze indicatie aan het begin van 2011.

De interestlasten bedroegen EUR 8,7 miljoen. Naast de reguliere interestkosten op de in 2009 afgesloten faciliteit bestaan de interestlasten uit de financiële effecten van de herfinanciering.

De interestlasten zijn als volgt opgebouwd:

Interest junior faciliteit	EUR 3,9 miljoen
Boete vervroegde aflossing junior faciliteit	EUR 1,2 miljoen
Interest en commitment fee senior faciliteit inclusief revolver	EUR 2,1 miljoen
Effect effectieve rente vervroegd aflossen junior en senior faciliteit	EUR 1,9 miljoen (non cash)
Overig per saldo	EUR -0,4 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>EUR 8,7 miljoen</b>

De effectieve belastingdruk bedraagt 24%.

# DESINVESTERINGEN

Onze deelneming Finext is verkocht in het eerste halfjaar van 2011. De boekwinst bedroeg circa EUR 0,6 miljoen en er was een positieve kasstroom van EUR 2,0 miljoen op het moment van verkoop.

## Laatste deelneming verkocht

In het eerste halfjaar van 2011 heeft Ordina haar belang in Finext verkocht aan circa 70 professionals van Finext. Bij Finext werkten op het moment van de verkoop circa 110 medewerkers. Consolidatie van de omzet en resultaten heeft plaatsgevonden tot en met maart 2011. Ter zake Finext is in de consolidatie van de Ordina Groep over 2011 een bedrijfsresultaat opgenomen van circa EUR 0,3 miljoen. De nettoverkoopopbrengst was circa EUR 0,6 miljoen.

## Verkoopprijs Finext: EUR 4,0 miljoen

Er zijn diverse kosten die verband houden met de verkoop van Finext. Er is de aan Finext toegerekende goodwill, die is verantwoord bij de acquisitie van de TVW Group, waarvan

Finext destijds deel uitmaakte. De nettovermogenswaarde op het moment van verkoop is vastgesteld. Per saldo resteert een nettoverkoopopbrengst van circa EUR 0,6 miljoen.

Na aftrek van de uitgestelde koopprijs van circa EUR 1,8 miljoen en de bij Finext aanwezige liquide middelen van circa EUR 0,2 miljoen, is op het moment van verkoop een positieve kasstroom gerealiseerd van circa EUR 2,0 miljoen. De uitgestelde koopprijs van circa EUR 1,8 miljoen is in de geconsolideerde balans gepresenteerd als lening u/g. Deze zal door de koper worden voldaan, afhankelijk van de door Finext in de toekomst te realiseren resultaten. In de loop van 2011 is op de uitgestelde koopprijs reeds een bedrag van ruim EUR 0,2 miljoen afgelost. De totale positieve kasstroom in 2011 ter zake de verkoop van Finext bedraagt derhalve circa EUR 2,2 miljoen.

De aansluiting tussen de bruto- en nettoverkoopopbrengst ter zake de verkoop van Finext is als volgt te specificeren:

	<b>Finext</b>
Brutoverkoopopbrengst	4.000
Toe te rekenen goodwill	-1.857
Kosten gerelateerd aan de verkoop	-350
Nettovermogenswaarde bij verkoop	-1.223
<b>Nettoverkoopopbrengst</b>	<b>570</b>

# NETTORESULTAAT

Na aftrek van de eenmalige lasten, afschrijving van immateriële activa als gevolg van acquisities, overige afschrijvingen, interestlasten en belastingen bedroeg het nettoverlies EUR 15,8 miljoen. Het nettoverlies in 2010 bedroeg EUR 7,0 miljoen.

De opstap in het nettoverlies is mede veroorzaakt door de hogere afvloeiingskosten (2011: EUR 13,4 miljoen en 2010: EUR 8,0 miljoen).

<i>(in miljoenen euro's)</i>	2011	2010
<b>Omzet</b>	<b>426,3</b>	<b>455,9</b>
Inkoopwaarde hard- en software	6,0	8,2
Uitbestede werkzaamheden	122,7	105,9
Personeelskosten	274,9	310,2
Afschrijvingen op immateriële/materiële vaste activa	6,2	7,5
Afschrijvingen op PPA intangibles	9,7	14,2
Overige bedrijfskosten	19,5	22,5
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>439,0</b>	<b>468,5</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-12,7</b>	<b>-12,6</b>
Financieringslasten - netto	-8,7	-6,3
Verkoopresultaat deelnemingen	0,6	8,0
Aandeel in resultaten van deelnemingen	0,0	0,0
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>-20,8</b>	<b>-10,9</b>
Winstbelastingen	5,0	3,9
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten</b>	<b>-15,8</b>	<b>-7,0</b>
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten	0,0	0,0
<b>Nettoresultaat over het boekjaar</b>	<b>-15,8</b>	<b>-7,0</b>



# WINST PER AANDEEL

De recurring nettowinst per aandeel (WpA) voor afschrijving van immateriële activa als gevolg van acquisities bedroeg EUR 0,01 (2010: EUR 0,05). De WpA wordt berekend aan de hand van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen ultimo het kalenderjaar. In 2011 hebben wij eenmaal gebruikgemaakt van de emissieoptie binnen de junior faciliteit. In het eerste kwartaal hebben wij 266.349 aandelen geëmitteerd. Daarnaast omvatte de earn-outregeling E-chain een uitkering van 66.490 aandelen. In de beëindigingsvergoeding van de heer Ronald Kasteel, de voormalige CEO van Ordina, waren 75.100 aandelen opgenomen.

De herfinanciering in 2011 bestond uit:

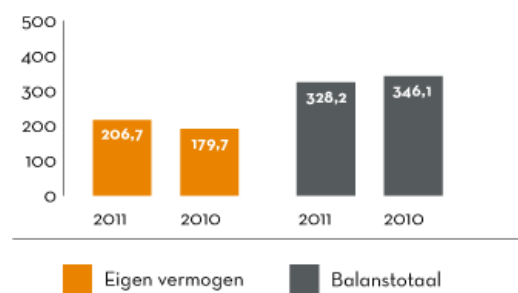
1. Een eerste onderhandse plaatsing bij Project Holland Fonds van 4,2 miljoen aandelen op 7 oktober 2011
2. Claimemissie 20,6 miljoen aandelen op 22 december 2011
3. Een tweede onderhandse plaatsing bij Project Holland Fonds van 16,6 miljoen aandelen op 22 december 2011

Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2011 bedraagt 91,9 miljoen aandelen.

Door deze emissies is onze schuldpositie met circa EUR 40 miljoen (bruto) verlaagd. In 2012 zullen deze aandelen voor een vol jaar in het gemiddelde aantal uitstaande aandelen opgenomen zijn.

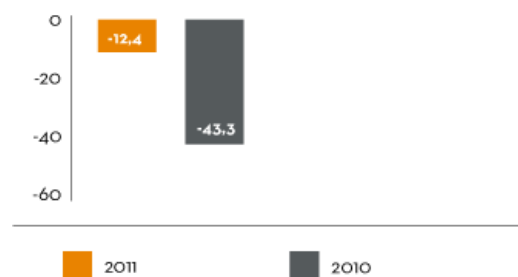
## Eigen vermogen en balanstotaal

In miljoenen euro's



## Total net debt

In miljoenen euro's



(in euro's)	2011	2010	2009	2008
<b>Cijfers per aandeel</b>				
Eigen vermogen	3,95	3,62	4,06	3,96
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,11	0,10	1,11	0,20
Nettoresultaat	-0,30	-0,14	0,00	-1,97
Nettoresultaat na verwatering	-0,30	-0,14	0,00	-1,97
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	-0,17	0,07	0,25	-1,66
Recurring nettoresultaat	-0,13	-0,16	0,18	0,20
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,01	0,05	0,43	0,50

# BEHEERSTE FINANCIËRINGSPOSITIE

In 2011 heeft Ordina haar financieringspositie aanzienlijk verbeterd. Deze verbetering bestond uit twee delen.

Ten eerste vond een balansversterking van EUR 40 miljoen plaats door middel van een claimemissie en een tweetal onderhandse plaatsingen bij Project Holland Fonds. Daarnaast is een nieuwe senior faciliteit aangetrokken ter waarde van EUR 55 miljoen met een looptijd van 5 jaar. De oude financiering is in december 2011 geheel afgelost.

De balansversterking heeft plaatsgevonden in een aantal stappen:

- Een eerste onderhandse plaatsing bij Project Holland Fonds ter waarde van EUR 5,5 miljoen. Totaal 4,2 miljoen aandelen.
- Na goedkeuring van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) heeft er een claimemissie en een tweede onderhandse plaatsing bij Project Holland Fonds plaatsgevonden. De claimemissie aan bestaande aandeelhouders bestond uit 20,6 miljoen aandelen. De resterende aangeboden aandelen (Project Holland Fonds had de gehele emissieprijs onderschreven) en een tweede onderhandse plaatsing bij Project Holland Fonds bestonden in totaal uit 16,6 miljoen aandelen. De uitgifteprijs bedroeg EUR 0,93.

De totale opbrengst van de bovenstaande stappen na goedkeuring van de BAVA betrof voor aftrek van kosten EUR 40 miljoen (netto opbrengst EUR 38,6 miljoen).

## Nieuwe senior lening

Naast de balansversterking is er een nieuwe senior lening aangetrokken met een looptijd van 5 jaar. Hoofdpijnen van de nieuwe senior lening zijn:

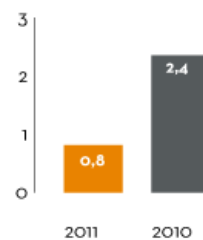
- Verstrekkt door 3 banken: ABN AMRO, ING en NIBC
- Bedraagt EUR 55 miljoen: een term loan van EUR 20 miljoen met een looptijd van 3 jaar en een revolver van EUR 35 miljoen met een looptijd van 5 jaar
- De term loan wordt in 3 jaar terugbetaald: na 18, 24, 30 en 36 maanden
- De covenant ratio senior net debt/adjusted EBITDA is als volgt:

1 januari 2012 - 30 september 2012	2,50
1 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00
1 juli 2013 - 31 december 2013	1,50
vanaf 1 januari 2014	1,25

- De covenant ratio Interest Coverage Ratio (ICR) is als volgt:

1 januari 2012 - 31 maart 2012	2,50
1 april 2012 - 30 juni 2012	3,00
1 juli 2012 - 30 september 2012	3,50
1 oktober 2012 - 31 december 2012	4,00
vanaf 1 januari 2013	5,00

## Verhouding total net debt / adjusted EBITDA



## Hoofdpijnen oude financiering

Volledigheidshalve geven we de hoofdpijnen van de oude financiering uit 2009:

- Een achtergestelde lening met een hoofdsom van EUR 27,5 miljoen en een looptijd van 6 jaar. Het aflossingsschema begon in 2011. Vervroegde aflossingsmogelijkheden van het geheel of delen van de lening waren er vanaf 2,5 jaar (i.e. 18 februari 2012). De eerste aflossing heeft plaatsgevonden in november 2011: EUR 1,375 miljoen. De totale nettoschuld/(adjusted) EBITDA mocht 75 basispunten hoger liggen dan bij de senior faciliteit. De rentecoupon beliep 13,5% op jaarbasis. Ordina had rondom elk rente- en aflossingsmoment de keuze om ter grootte van rente en/of aflossingen nieuwe aandelen te emitteren (tegen de dan geldende koers met een beperkte discount), die op dat moment gegarandeerd zouden worden afgenomen.
- Een senior faciliteit met een looptijd van 3 jaar (tot oktober 2012). De initiële omvang was EUR 120 miljoen. De eerste aflossing van EUR 10 miljoen heeft plaatsgevonden in oktober 2010 en de tweede aflossing van EUR 10 miljoen in oktober 2011. De renteopslag boven op Euribor was afhankelijk van de verhouding tussen de senior nettoschuld en de (adjusted) EBITDA en lag tussen de 175 en 375 basispunten. Het covenant op nettoschuld/(adjusted) EBITDA werd uitsluitend berekend op de senior schuld, waarmee de achtergestelde lening buiten beschouwing bleef. Tot en met 2010 mocht de senior nettoschuld maximaal 2,75 keer de (adjusted) EBITDA bedragen, daarna 2,5 keer. Verder gold er een Interest Coverage Ratio van ten minste 3,5 tot en met eind 2010 en van 4 nadien.

# NETTOSCHULDPOSITIE EN CASHFLOW

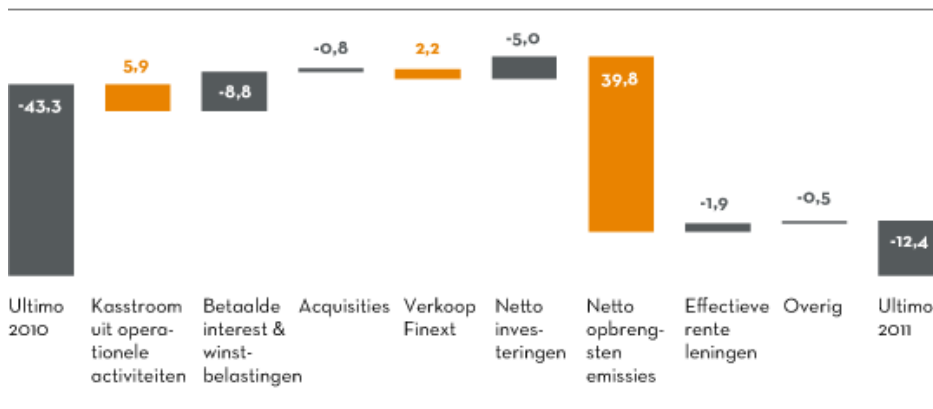
De nettoschuldpositie is verlaagd van EUR 43,3 miljoen ultimo 2010 naar EUR 12,4 miljoen ultimo 2011. De net debt/EBITDA bedraagt ultimo 2011 0,8 (ultimo 2010: 2,4).

In 2011 is de herfinanciering afgerond. Afspraak met de banken in de nieuwe senior lening is dat er geen convenanttest plaatsvindt op 31 december 2011. De senior nettoschuld/adjusted EBITDA blijft met 0,8 ruim binnen de convenanttest die voor het eerst plaatsvindt op 31 maart 2012 (2,5).

## Cashflowmutaties

### Ontwikkeling totaal net debt

In miljoenen euro's



Voor 2012 moeten we rekening houden met een hogere cash-outflow in de eerste helft van het jaar, onder meer vanwege te betalen variabele beloning 2011 en vakantiegeld.

Per 31 december bedroeg de nettoschuld/EBITDA 0,8. De ICR, gecorrigeerd voor eenmalige interestlasten, bedraagt 4,0. Per ultimo 2011 zijn geen convenanten afgesproken vanuit de nieuwe financiering. Het eerste meetmoment is 31 maart 2012. De dan geldende convenanten zijn: net debt/EBITDA < 2,5 en ICR > 2,50.

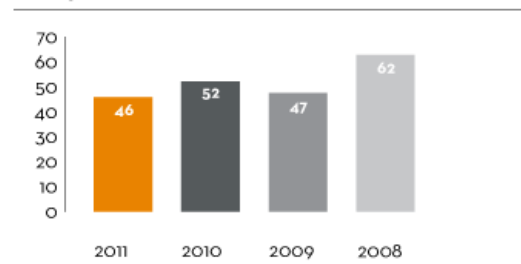
## Stringent werkkapitaalbeheer

Door een stringente focus op de cashflow was de DSO (aantal debiteurendagen) ultimo 2011 46 dagen (ultimo 2010: 52 dagen). Daarmee blijven we ruimschoots binnen de doelstelling van 55 dagen. Hieraan ten grondslag liggen lagere economische groei, latere betalingen door de grotere corporate bedrijven met lange betalingstermijnen, verwachte verslechtering van het betaalklimaat in België en potentieel later betalen door de overheid.

(in miljoenen euro's)	2011	2010
<b>Verkort overzicht van kasstromen</b>		
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	-2,9	-1,8
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-3,5	-7,1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-8,8	-8,5
<b>Nettokasstroom in het jaar</b>	<b>-15,2</b>	<b>-17,4</b>

### DSO (debiteurendagen / days sales outstanding)

In dagen



# VERWACHTINGEN

De onzekere economische vooruitzichten en de ontwikkelingen op de Europese financiële markten zorgen voor een hoge mate van onvoorspelbaarheid voor de komende periode. Aan de ene kant is IT de 'motor' die kostenreductie, een betere klantinteractie en innovatie mogelijk maakt. Aan de andere kant worden wij geconfronteerd met (kortetermijn) kostenreductieprogramma's die ook de ICT-uitgaven van onze klanten raken. Dit maakt de voorspelbaarheid van de omzetontwikkeling, en daarmee van het resultaat, voor de komende periode laag. Vanwege deze lage voorspelbaarheid heeft Ordina besloten om geen omzet- of resultaatverwachting af te geven.

# Inhoud

## Risicoprofiel

Risk appetite van Ordina	54
Top-3 risico's	54
Strategische en marktrisico's	55
Financiële risico's	55
Operationele risico's	56
Solide besturing	57

## Interne Governance

Strategieontwikkeling	57
Strategische doelen vertalen	57
Business reviews	58
Managementsysteem	58
Projectbeheersing	59
Interne en externe toetsing	59
Interne beheersing	60
Bestuursverklaring	60

# RISK

# RISK APPETITE VAN ORDINA

Het profiel van de voornaamste risico's van Ordina kan worden samengevat in een aantal markt- en strategische risico's, financiële risico's en operationele risico's. Deze zijn aan de hand van een grondige analyse geïdentificeerd. Zowel de kans dat risico's zich voordoen als de impact die het materialiseren van een risico heeft, is meegewogen.

Aan de hand van die weging is ook bepaald wat onze risicoacceptatie is. Dit geeft aan wanneer wij risico's niet meer acceptabel vinden, de zogenoemde risk appetite. Redenen om risico's te kwalificeren als onacceptabel zijn: onze reputatie op

het gebied van compliance en integriteit of onze continuïteit komt in het geding; een materiële impact op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid.

Op basis van deze risicoanalyse hebben wij de belangrijkste risico's in dit jaarverslag opgenomen.

De risico's zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. De risico's en de manier waarop Ordina ermee omgaat zijn in de hierop volgende pagina's uitgebreider beschreven.

## TOP-3 RISICO'S

De top-3 risico's voor Ordina zijn in willekeurige volgorde:

### 1. Afnemende vraag binnen alle markten door langdurige downturn

Uitstel van ICT-investeringsbeslissingen bij de overheid, ontwikkelingen op de financiële markten die leiden tot lagere ICT-uitgaven en een lagere economische conjunctuur leidend tot lagere ICT-uitgaven in het industriële segment.

### 2. Schaarste en vergrijzing van de arbeidsmarkt

Ordina is niet in staat om de juiste competenties en kennis, en in voldoende omvang, aan te trekken.

### 3. ICT wordt een commodity

Zelfstandigen zonder personeel nemen de rol van de systemintegrators (detacheringsmodel) in. Ordina is niet in staat om tussentijds nieuwe innovatieve proposities in de markt te zetten.

# STRATEGISCHE EN MARKTRISICO'S

## Onvoldoende schaal voor echt grote projecten

Het risicoprofiel van projecten neemt toe. De klant vraagt om heldere resultaatverplichtingen waarbinnen Ordina moet opereren. Als gevolg hiervan kan de winst of het verlies van opdrachten een materieel effect hebben op de performance van Ordina. De relatief beperkte omvang van Ordina kan negatief uitwerken bij de gunning van grote opdrachten. Verder specialiseren op specifieke deelterreinen binnen het totale speelveld van consulting en ICT is daarmee niet alleen een wens, maar ook een noodzaak.

## Vraaguitval

De huidige onzekere marktsituatie leidt tot een (tijdelijk) laag niveau van de vraag naar ICT-dienstverlening. De Nederlandse regering heeft de ambitie om tot een efficiëntere en compacte overheid te komen. ICT kan dit mogelijk maken. Vooralsnog zien wij echter primair kostenreductie bij de overheid. Dit heeft invloed op de omzet- en resultaatontwikkeling van Ordina.

Door de financiële situatie in de eurozone is de onzekerheid op de financiële markt in de afgelopen periode sterk toegenomen. Dit kan leiden tot een (tijdelijke) reductie van ICT-uitgaven en tot vraaguitval.

## ICT meer commodity

Op de langere termijn bestaat het risico dat de inzet van individuele professionals (detachering) onder druk zal blijven staan, ten faveure van outsourcing. Parallel aan deze ontwikkeling worden ICT-activiteiten meer en meer een commodity. Zelfstandigen zonder personeel zouden door een lagere tariefstelling de plek kunnen innemen van de systemintegrators zoals Ordina. Daarnaast zet de trend van 'global delivery' door, zowel gedreven door schaarste op de arbeidsmarkt als door kostenbeheersing. Deze trend vormt zowel een risico als een kans.

# FINANCIËLE RISICO'S

## Conjunctuurgevoelig businessmodel

Een belangrijk deel van de activiteiten van Ordina, in het bijzonder op het gebied van consulting en ICT, is en blijft naar verwachting conjunctuurgevoelig. Dit terwijl een belangrijk deel van de kosten van een dienstverlenende organisatie als de onze vast is. Het blijft voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance neer te zetten. Dat doen we met een focus op het vergroten van het omzetaandeel langetermijncontracten. Daarnaast maken we gebruik van nearshore- en offshorefaciliteiten en zetten we in op verlaging en flexibilisering van kosten.

## Structurele druk op prijs en marge

Als gevolg van de volwassenwording van de markt voor ICT-dienstverlening is er sprake van een structurele druk op prijs en marge. Ordina wapent zich hiertegen door keuzes te maken in haar strategische positionering. Daarnaast blijven we investeren in methodieken en systemen die garant staan voor een efficiënte uitvoering van projecten. Ook nemen we concrete maatregelen om de ondersteunende organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten.

## Afwaarderen op acquisities

Ordina heeft in het verleden bewust gekozen voor een strategie waarbij versneld marktpositie is verworven door acquisities. Bij goed renderende acquisities bestaat een materieel deel van de koopsom uit goodwill. Als de economie onvoldoende herstelt, bestaat er een risico dat een deel van de goodwill moet worden afgewaardeerd.

## Afspraken met financiers niet nakomen

Ordina heeft haar financiering in 2011 vernieuwd. Toch is er een risico (door achterblijvende omzet en daardoor wellicht een negatieve operationele cashflow) dat de met de banken afgesproken convenanten worden geraakt. Dit heeft een negatieve uitstraling op onze klanten en daarmee ook op onze (potentiële) omzet.

# OPERATIONELE RISICO'S

## Projectbeheersing

Ordina werkt aan grote projecten, die in sommige gevallen deels offshore worden uitgevoerd onder onze verantwoordelijkheid. In combinatie met een algemene tendens waarbij inspanningsverplichting naar resultaatverantwoordelijkheid verschuift, bestaat daar een risico dat onze continue aandacht behoeft en krijgt. Wij professionaliseren de riskmanagementinstrumenten. We leggen de focus op de voor deze opdrachten noodzakelijke houding en bijpassend gedrag.

## Schaarste en vergrijzing

De schaarste en vergrijzing op de arbeidsmarkt zullen op de lange termijn aanhouden. Deze factoren kunnen de toekomstige groei en winstgevendheid afremmen. Na een periode waarin wij een serieuze krimp doormaken, is het de uitdaging om de opgaande lijn weer te vinden. Dit zal zich vertalen in groei van het aantal medewerkers en in verjonging (leeftijdsopbouw) van het werknemersbestand.

## Medewerkertevredenheid laag

Onze arbeidsvoorwaarden moeten continu afgestemd zijn op veranderingen in de vraagkant van de markt. Wij zullen hier flexibel op in moeten spelen. De medewerkertevredenheid in de IT-sector is in zijn algemeenheid laag. Ook bij Ordina is ruimte voor verbetering en wij streven ernaar om tot het 'top quartile' in onze sector te horen.



## SOLIDE BESTURING

Ordina geeft hoge prioriteit aan haar interne beheersing, die continu wordt beoordeeld en verder wordt geprofessionaliseerd. Hierbij is aandacht voor de governancestructuur, processen, systemen en controles. Niet in de laatste plaats werken we aan het vergroten van het bewustzijn bij management en medewerkers. Zij moeten doordrongen zijn van het belang van de juiste toepassing van onze interne governance. In onze industrie, die steeds volwassen wordt, is dit laatste van toenemend belang.

### Bouwstenen interne governance en beheersing

Onze interne governance is opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

- Strategieontwikkeling
- Strategische doelen vertalen naar businessplannen en meerjarige ambities
- Analyse van resultaten, forecasts en interne rapportagecyclus
- Transparante administratieve organisatie
- Projectbeheersing
- Control selfassessment en audits

## STRATEGIEONTWIKKELING

De strategie van Ordina en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities worden jaarlijks kritisch beoordeeld. Waar nodig stellen we bij aan de hand van de ontwikkelingen in de markt en de kansen en bedreigingen die wij zien. We beoordelen of dat nodig is met een analyse van sterktes en zwaktes en een strategisch risicoassessment. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers van Ordina wordt in ieder geval één keer per jaar uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen.

## STRATEGISCHE DOELEN VERTALEN

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, delen we met de directies van de verschillende bedrijfsonderdelen. Dat gebeurt zowel in collectieve sessies als op individuele basis. De strategische doelstellingen van Ordina als geheel en de bijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen aan een of meer van die doelstellingen vormen de basis voor onze businessplanning en meerjarenplanning.

In 2011 is veel tijd besteed aan het doorrekenen van meerdere meerjarige scenario's. De verschillende scenario's zijn gebaseerd op een ontwikkeling van de vraag van de verschillende markten van Ordina in Nederland en België. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Daarnaast bevat het concrete businessdoelstellingen, die zijn vertaald in enkele Key Performance Indicatoren (KPI's). Deze KPI's worden door het jaar heen consequent gemeten op voortgang. Vanuit concurrentieoverwegingen kunnen wij geen inzage geven in de inhoud van deze scenario's.

Lees meer over interne beheersing op pagina 60

# BUSINESS REVIEWS

## Analyse van resultaten, forecasts en interne rapportagecyclus

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

Op divisieniveau houden we jaarlijks risicoassessments. Gesignaleerde risico's worden vertaald naar maatregelen. Het management rapporteert vervolgens periodiek over de resultaten van de maatregelen. Als dat nodig is, bij materieel wijzigende omstandigheden, houden we tussentijds een nieuw assessment.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk. Zij melden de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicatoren en financiële performance aan de Raad van Bestuur. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats.

Daarin komen in elk geval aan de orde:

- De in eerdere reviews afgesproken acties
- De relevante commerciële ontwikkelingen
- Eventuele klantenissues
- De financiële resultaten van de afgesloten maand en de daarbij geactualiseerde forecasts
- Het verloop en de werving van medewerkers en de voortgang in de uitvoering van belangrijke projecten

De rapportagecyclus kent een kwartaalritmiek. Maandelijks roulerend wordt er met nadruk aandacht besteed aan:

- Voortgang op strategische doelen
- Riskmanagement
- Forecasting voor de komende kwartalen

De forecast wordt alleen maandelijks bijgesteld als er sprake is van materiële veranderingen.

# MANAGEMENTSYSTEEM

## Transparante administratieve organisatie

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd. Ze zijn te vinden in de Succes Manual (Business Management Framework), een digitaal handboek. Per proces is een beschrijving toegevoegd van de belangrijkste risico's, inclusief de toepasselijke key controls.

Management en businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. In 2011 lag de nadruk op de bewustwording en relevantie van het consistent toepassen van de processen en procedures uit de Succes Manual.

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

Zodra sprake is van verdergaande integratie van nieuwe bedrijfsonderdelen, worden ook richtlijnen, procedures en processen en systemen geïntegreerd. Bij onze Belgische bedrijven geldt het Nederlandse interne-governancemodel. Dit is de leidraad voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de risicobeheersing.

Ordina rapporteert alleen over duurzame prestaties die wij expliciet kunnen meten. Het doel is om deze rapportage langzaam uit te breiden aan de hand van een groeiemodel. Er vindt nog geen externe 'assurance' plaats op de duurzaamheidsprestaties.

# PROJECTBEHEERSING

## Deal Review Systematiek

We streven naar een gedegen beheersing van resultaatverantwoordelijke projecten. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces. Daarnaast beoordelen we de verplichte betrokkenheid van management van het juiste niveau, afhankelijk van de omvang van een mogelijke opdracht. Om dit te waarborgen is de Deal Review Systematiek (DRS) geïmplementeerd. In de verschillende fasen van een aanbesteding helpt deze systematiek ons bewust te besluiten om al dan niet aan te bieden op een project of uitbesteding (bid, no bid).

Belangrijk onderwerp binnen de DRS is de beoordeling van risico's. Ook de beheersmaatregelen die kunnen worden genomen maken er deel van uit. Uiteraard worden bij het aangaan van projecten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter te beheersen en te overzien zijn. Bepalende factoren daarvoor zijn een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid.

De afdeling Assurance (samenvoeging van Internal Audit en Business Assurance) houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS. De voortgang van belangrijke projecten wordt meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken van de divisies. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van Assurance.

# INTERNE EN EXTERNE TOETSING

## Control selfassessment en audits

Het sluitstuk van onze interne-governancestructuur vormt de schriftelijke bevestiging van het tweedelijnsmanagement. Zij geven aan dat de processen en procedures, zoals vastgelegd in de Succes Manual, in het verslagjaar zijn opgevolgd. Daarnaast zetten we periodiek een control selfassessment uit onder een brede groep leidinggevenden. Dit jaar hebben we in België het control selfassessment uitgevoerd en binnen Nederlandse organisaties het riskassessment 2010 met de directieleden geüpdatet.

Ten slotte worden interne en externe audits uitgevoerd. De afdeling Assurance rapporteert rechtstreeks aan de Chief Financial Officer. Deze afdeling voert audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De oriëntatie ligt daarbij zowel op financiële als op operationele aspecten. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten tot een continue verdere professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina.

De externe audits worden uitgevoerd door onder meer KPMG, Bureau Veritas en onze externe accountant PricewaterhouseCoopers. Dit op zowel het gehanteerde kwaliteitssysteem als de administratieve organisatie en de financiële resultaten. Ook wordt op het gebied van application outsourcing onafhankelijke 'assurance' gegeven aan klanten. Daarbij gaat het om de aanwezigheid en de werking van relevante processen en beheersingsmaatregelen. De externe accountant richt zich op de correcte toepassing en werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de audits van de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

# INTERNE BEHEERSING

## Conclusie

Als Raad van Bestuur zijn wij verantwoordelijk voor de strategie, het bijbehorende risicoprofiel en de opzet en werking van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn erop gericht dat wij met een redelijke mate van zekerheid voortdurend op de hoogte zijn van de mate waarin wij onze strategische en operationele doelstellingen bereiken. Ook hebben wij als doel de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving te borgen. En ervoor te zorgen dat wij handelen in overeenstemming met op onze organisatie van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

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

In het verslagjaar hebben wij de opzet en werking van bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan zijn inclusief ons risicoprofiel besproken met de Raad van Commissarissen. Deze systemen kunnen nimmer absolute zekerheid geven; ook bij Ordina zouden zich onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen.

# BESTUURSVERKLARING

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

Op grond van bovenstaande wordt voldaan aan de 'best practice'-bepalingen II.1.4 en II.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

- De jaarrekening per 31 december 2011 onder toepassing van IFRS, als vermeld op pagina 77 tot en met 159 in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en

- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft over de toestand per 31 december 2011 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2011 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 27 februari 2012

*Raad van Bestuur Ordina N.V.*

S. Breedveld, CEO

B.H. de Jong, CFO

# Inhoud

Raad van Commissarissen	62
Verslag Raad van Commissarissen	
Inleiding	63
Financieel resultaat	63
Herfinanciering Ordina	64
Overige agendapunten	66
Vergaderingen	66
Afscheid Ronald Kasteel	67
Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	68
Samenstelling en rooster van aftreden	
Raad van commissarissen	69
Bezoldiging Raad van Commissarissen	69
Functioneren van de Raad	70
Corporate Governance	70
Jaarrekening	71
Decharge	71
Tot slot	71
Raad van Bestuur	72
Informatie voor aandeelhouders	73
Business principles	74
Statutaire bepalingen en overige informatie	75

# GOVERNANCE

# RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit Johan van der Werf, Robert-Jan van de Kraats, Pamela Boumeester en Aloys Kregting.



*v.l.n.r. Aloys Kregting, Johan van der Werf, Pamela Boumeester, Robert-Jan van de Kraats*

**Johan van der Werf (1952)** is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en sinds augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Blauwtrust Groep, voorzitter van het dagelijks bestuur van Pensioenfonds Cultuur, voorzitter Raad van Toezicht van NOS, vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Delta en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Daarnaast heeft hij zitting in de Raad van Commissarissen van ONVZ, De Lotto en Zevenwouden. De heer Van der Werf werd benoemd op 11 mei 2010. In 2014 zal hij periodiek aftreden. De uiterste datum van aftreden voor de heer Van der Werf is in mei 2018.

**Robert-Jan van de Kraats (1960)** is sinds 2004 commissaris bij Ordina. Naast zijn functie van CFO en vice-chairman executive board bij Randstad Holding is hij ook commissaris bij de SNS Reaal Groep. De heer Van de Kraats werd benoemd op 12 mei 2004 en herbenoemd in 2008. De uiterste datum van aftreden voor de heer Van de Kraats is in mei 2012.

**Pamela Boumeester (1958)** is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina. Mevrouw Boumeester is onder meer voorzitter van de Raad van Toezicht van Reinier de Graaf Groep, voorzitter van de Raad van Toezicht van Twente School of Management, lid van de Raad van Commissarissen van Delta Lloyd, lid van de Raad van Commissarissen van Persgroep Nederland en lid van de Raad van Commissarissen van Heijmans. Mevrouw Boumeester werd benoemd op 6 mei 2009. In 2013 zal zij periodiek aftreden. De uiterste datum van aftreden voor mevrouw Boumeester is in mei 2017.

**Aloys Kregting (1967)** is sinds mei 2011 commissaris bij Ordina. De heer Kregting is Chief Information Officer bij DSM. De heer Kregting werd benoemd op 11 mei 2011. In 2015 zal hij periodiek aftreden. De uiterste datum van aftreden voor de heer Kregting is in mei 2019.

# INLEIDING

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over 2011 aan, zoals die zijn opgesteld door de Raad van Bestuur van Ordina N.V. Centraal dit jaar stonden het herstel van vertrouwen bij al onze stakeholders en de versterking van onze kapitaalstructuur. De door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen geïnitieerde vernieuwing van de topmanagementstructuur, de inrichting van een transparante en slagvaardige commerciële en operationele organisatie, een solide herfinanciering van de onderneming en een succesvolle positionering op de arbeidsmarkt dragen daaraan bij. In dit verslag geven wij u meer inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend en de onderwerpen die dit jaar binnen de Raad aan de orde zijn gekomen, waaronder de herfinanciering en het vertrek van Ronald Kasteel als voorzitter van de Raad van Bestuur.

## FINANCIËEL RESULTAAT

Ordina's financiële resultaat over 2011 is beïnvloed door aanvankelijk een positief en na de zomermaanden een negatief sentiment in de markt. In het eerste halfjaar trokken de voor ons relevante marktomstandigheden geleidelijk aan. De omzetcijfers en de recurring EBITDA vertoonden een stijgende lijn ten opzichte van dezelfde periode in 2010. Bovendien voerde Ordina een succesvolle, brede wervingscampagne.

Halverwege 2011 ontstond een duidelijke trendbreuk ten opzichte van het eerste halfjaar. De macro-economische situatie verslechterde vrij onverwacht. De vertrouwenscrisis in de eurozone leidde tot een snelle vraaguitval in belangrijke markten, onder meer bij onze grootste klantgroepen de overheid en de financiële sector. De Raad van Bestuur reageerde alert en heeft direct aanvullende maatregelen voorgesteld om de structurele winstgevendheid van de onderneming op peil te houden en heeft deze maatregelen ook geïmplementeerd. Zo is de verhouding tussen indirecte en facturable medewerkers beter in balans gebracht door een reorganisatie door te voeren. Daarnaast bleef de focus op kostenbeheersing onverminderd groot.

Deze maatregelen hebben in 2011 reeds effect gehad en ook naar de toekomst toe zal de onderneming daar de vruchten van plukken. De maatregelen hebben echter niet kunnen voorkomen dat de resultaten in de tweede helft van 2011 duidelijk minder waren dan in de vergelijkbare periode in 2010. Hierdoor kwamen zowel de recurring EBITDA als het nettoresultaat van Ordina over het gehele boekjaar 2011 lager uit dan over het boekjaar 2010. Helaas hebben wij dan ook moeten vaststellen dat de onderneming over 2011 een nettoverlies heeft moeten noteren van EUR 15,8 miljoen.

# HERFINANCIERING ORDINA

De veranderde economische situatie heeft eveneens effect gehad op het proces en de vorm van de herfinanciering van de onderneming. Al sinds eind 2010 verkende de Raad van Bestuur de mogelijkheden om de kapitaal- en financieringsstructuur te vernieuwen. Op basis van de bestendige resultaatontwikkeling gedurende een aantal kwartalen werd begin mei 2011 besloten om het herfinancieringsproces actief op te starten. Doelstelling was om medio november 2011 een nieuwe financieringsstructuur te kunnen aankondigen, waardoor de schuldpositie van de onderneming en de verhouding nettoschuld/recurring EBITDA zouden verbeteren.

In augustus 2011 besloot de Raad van Bestuur, na overleg met de Raad van Commissarissen, om zich in het herfinancieringsproces eerst te richten op het vernieuwen van de bestaande, in oktober 2012 aflopende senior faciliteit. Zorgvuldigheidshalve verkende de Raad van Bestuur ook de mogelijkheden om door alternatieve financieringsmogelijkheden in de vorm van uitgifte van aandelen of daaraan gekoppelde instrumenten de kapitaalstructuur van Ordina te versterken.

In de periode direct na de zomer van 2011, toen er gesprekken werden gevoerd met financiers, verslechterden de macro-economische omstandigheden steeds verder. Daarbij en als gevolg daarvan nam de voorspelbaarheid van de resultaatontwikkeling van Ordina af, zowel op de korte termijn als ook voor 2012 en daarna. De onzekerheid die deze ontwikkelingen met zich meebrachten vormde de aanleiding voor het besluit om te kiezen voor een emissie van aandelen, teneinde tot een materiële versterking van de kapitaalstructuur van de onderneming te komen.

Dit besluit is genomen na een zorgvuldige afweging van belangen van onze stakeholders en ontwikkelingen in de markt. Voor ons heeft uiteindelijk de doorslag gegeven dat de reeds als scherp te kwalificeren kapitaalstructuur van de onderneming in 2011 verder zou verslechteren. Oorzaken hiervan waren de druk op het resultaat en een fors oplopende schuldpositie, met name als gevolg van afvloeiingskosten en de hoge mate van onzekerheid over de economische ontwikkelingen in de komende jaren. In deze context achtten wij het noodzakelijk om de kapitaalstructuur van de onderneming zodanig te verbeteren dat Ordina (i) in staat zou zijn om een tegenvallend resultaat en oplopende schuldpositie in 2011 op te kunnen vangen zonder haar bankconvenanten te doorbreken en (ii) voor wat betreft de kapitaalstructuur voorbereid zou zijn op aanhoudend uitdagende

marktomstandigheden in 2012 en daarna. Wij hebben in dit kader nadrukkelijk prioriteit gegeven aan het bieden van continuïteit voor de onderneming en haar stakeholders.

Zoals toegelicht hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vooropgesteld dat de kapitaalversterking ruimte moet bieden om een eventueel verder verslechterend economisch klimaat het hoofd te bieden. Op basis van een aantal scenarioanalyses, die uitgingen van een verdere terugval van onze resultaten in 2012 en 2013, heeft de Raad van Bestuur vastgesteld dat de totale omvang van onze kapitaalbehoefte circa EUR 40 miljoen bedraagt. Deze kapitaalbehoefte is ook gevalideerd door een externe deskundige. Met dit bedrag zou de in 2009 afgesloten achtergestelde lening afgelost kunnen worden en zou de senior financiering kunnen worden teruggebracht naar een gezonder niveau, mede in de context van de marktontwikkelingen.

Een tweede belangrijke voorwaarde die wij aan de kapitaalversterking hebben verbonden was dat bestaande aandeelhouders moesten kunnen participeren in de gekozen structuur van kapitaalversterking.

De gesprekken die wij over de gewenste kapitaalversterking voerden, hebben uiteindelijk geleid tot een overeenkomst met Project Holland Fonds (PHF) over een aandelenuitgifteprogramma, dat wij op 7 oktober 2011 hebben aangekondigd.

Het totale aandelenuitgifteprogramma behelsde een aandelenemissie ter waarde van EUR 40 miljoen en bestond uit drie onderdelen:

- een initiële onderhandse plaatsing van 4,2 miljoen nieuwe gewone aandelen tegen een uitgiftekoers van EUR 1,30 bij PHF op 7 oktober 2011;
- een claimemissie van 23,9 miljoen nieuwe gewone aandelen aan de bestaande aandeelhouders tegen een uitgiftekoers van EUR 0,93 op 22 december 2011;
- een tweede onderhandse plaatsing van 13,2 miljoen nieuwe gewone aandelen aan PHF tegen een uitgiftekoers van EUR 0,93 op 22 december 2011.

Verder werd afgesproken dat PHF de opbrengst van de claimemissie garandeerde. Hierdoor had de onderneming de zekerheid dat de kapitaalbehoefte van EUR 40 miljoen ook volledig zou worden ingevuld. Voor de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur was dit een belangrijke voorwaarde om hun goedkeuring aan het aandelenuitgifteprogramma te kunnen geven.



Tijdens de Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 december 2011 hebben de aandeelhouders hun goedkeuring gegeven aan de door de Raad van Bestuur voorgestelde kapitaalversterking.

Na de aankondiging van de claimemissie heeft de Raad van Bestuur verder gesproken met de financiers van de onderneming over de vernieuwing van onze kredietfaciliteit. Hierbij is uitgebreid stilgestaan bij de overeen te komen bankconvenanten en de kredietruimte die de onderneming wilde hebben om eventueel een verdere terugval van onze resultaten in 2012 en 2013 te kunnen opvangen, zonder de bankconvenanten te doorbreken. Deze gesprekken hebben geleid tot een op 1 december 2011 afgesloten nieuwe kredietovereenkomst met ABN AMRO, ING en NIBC ter grootte van in totaal EUR 55 miljoen. Deze faciliteit vervangt de voorgaande gecommiteerde faciliteit van EUR 120 miljoen, zoals verstrekt door ING, Rabobank, ABN AMRO en NIBC.

Wij hebben hiermee een solide financieel fundament gelegd onder de toekomst van Ordina. Nadrukkelijk willen wij in dit kader onze dank uitspreken aan onze aandeelhouders voor het vertrouwen dat zij ons hebben gegeven. Wij realiseren ons dat het aandelenuitgifteprogramma voor hen heeft geleid tot verwatering van hun belang in Ordina en dat daarnaast van hen een additionele investering is gevraagd in de vorm van de claimemissie. Tevens willen wij onze waardering uitspreken richting PHF voor het feit dat zij zich in een onzekere economische periode bereid hebben getoond om een forse investering in ons bedrijf te doen. Wij spreken de hoop en de verwachting uit dat wij in PHF een solide aandeelhouder hebben gevonden voor de komende jaren.

## OVERIGE AGENDAPUNTEN

De herfinanciering heeft een behoorlijk beslag gelegd op onze agenda. Dit laat onverlet dat wij gedurende het jaar ook de gebruikelijke onderwerpen hebben besproken: de strategie, de strategische managementagenda, het meerjarenperspectief en het risicoprofiel van de onderneming, alsmede de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders en de voor Ordina relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Ordina heeft dit jaar de strategie verder aangescherpt en de organisatie slagvaardiger ingericht. De focus komt nu nog meer te liggen op klanten en resultaat. Door activiteiten logischer te bundelen, moeten het profiel en de toegevoegde waarde van Ordina voor klanten duidelijker worden. Naar aanleiding van de strategiebesprekingen is het afstoten van de laatste deelneming Finext aan de orde gekomen. Dit is in het voorjaar van 2011 afgerond.

Verder is gesproken over het vertrek van Ronald Kasteel en de benoeming van Stépan Breedveld tot voorzitter van de Raad van Bestuur.

We hebben gezien de strategische ambities opnieuw onze zorgen uitgesproken over de achterblijvende medewerkertevredenheid. De Raad van Bestuur erkent deze zorg ten volle en onderneemt actie om de betrokkenheid van management en medewerkers bij bestuur en strategie te vergroten. Tot onze tevredenheid mogen wij constateren dat Ordina er in 2011 in is geslaagd om 459 competente medewerkers aan te trekken en het ongewenste verloop redelijk te beheersen.

Ook hebben wij gesproken over duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteit. Zoals u elders in het jaarverslag over 2011 kunt lezen, werkt Ordina samen met klanten aan verduurzaming en bundeling van krachten voor maatschappelijke vraagstukken. Ook steunt Ordina verschillende initiatieven in binnen- en buitenland op dit gebied. De onderneming heeft in 2011 ook een vervolg gegeven aan de interne en externe dialoog over deze onderwerpen.

## VERGADERINGEN

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema zesmaal vergaderd met de Raad van Bestuur. In deze vergaderingen is, naast de eerdergenoemde onderwerpen, ook aandacht besteed aan een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, alsmede kostenbeheersing. Daarnaast hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur nog viermaal tussentijds overlegd, onder meer over de effecten van de economische ontwikkelingen op de resultaatontwikkeling van Ordina en de hiervoor besproken herfinanciering. Over de halfjaarresultaten en het jaarresultaat hebben wij vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant. In onze jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad heeft het onderwerp strategie en kapitaalstructuur op de agenda gestaan. Buiten de reguliere vergaderingen heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen zeer frequent contact gehad met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Bij alle vergaderingen was de voltallige of nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

In aanvulling op voornoemde vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen tweemaal voltallig vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur en heeft tussen de vergaderingen door frequent overleg plaatsgevonden tussen de leden van de Raad. Ook heeft de Raad van Commissarissen overleg gevoerd met de externe accountant van de onderneming, zowel in als buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

# AFSCHEID RONALD KASTEEL

In mei 2011 maakten wij bekend dat Ronald Kasteel, CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur, Ordina per 1 september 2011 zou verlaten. Hij is per die datum opgevolgd door Stépan Breedveld, die op 11 mei 2011 is benoemd tot statutair bestuurder van de vennootschap. De heer Kasteel heeft ruim 22 jaar bij Ordina gewerkt, waarvan de laatste 12 jaar als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur. Hoewel de heer Kasteel over een grote dosis relevante businesskennis en ervaring beschikte, zijn wij van mening dat zijn vertrek en de aanstelling van de heer Breedveld een goede ontwikkeling voor Ordina is geweest. Er is een nieuw elan gecreëerd, waar de onderneming in het tweede halfjaar van 2011 reeds de vruchten van heeft geplukt.

Wij bedanken de heer Kasteel voor zijn jarenlange bijdrage aan de ontwikkeling van Ordina.

De beëindigingsovereenkomst met de heer Kasteel is in goed onderling overleg tot stand gekomen. In dit kader zijn de geldende regels in acht genomen zoals neergelegd in de wet en in het bezoldigingsbeleid van Ordina, naast de overige gebruikelijke afspraken. Bij zijn vertrek ontving de heer Kasteel een vergoeding van circa EUR 1,7 miljoen. Deze vergoeding is grotendeels bepaald door een op basis van de kantonrechtelijke formule vastgestelde beëindigingsvergoeding, waarbij een neutrale factor is gehanteerd. Verder zijn in de vergoeding van circa EUR 1,7 miljoen een aantal gebruikelijke componenten als opzegtermijn en afwikkeling van de pensioenregeling en variabele beloning opgenomen.

# BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

## Salarisontwikkeling

De Raad van Commissarissen heeft besloten het vaste inkomen van de leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2012 ongewijzigd te laten.

## Kortetermijnbeloning

In 2011 was de resultaatontwikkeling van Ordina zodanig, dat de algemene financiële doelstelling met betrekking tot de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel voor afschrijving van PPA-intangibles niet tot toekenning van een bonus heeft geleid.

Voor de individuele doelstellingen geldt dat de leden van de Raad van Bestuur op of boven 'on target' hebben gepresteerd. Door de persoonlijke inspanningen van de Raad van Bestuur heeft Ordina in een moeilijk jaar belangrijke stappen voorwaarts in haar ontwikkeling kunnen zetten. De maatregelen die de Raad van Bestuur heeft geïnitieerd, hebben ertoe geleid dat het bedrijf gezonder is geworden en dat de winstpotentie van de onderneming is toegenomen. Daarom hebben wij besloten om de leden van de Raad van Bestuur een kortetermijnbeloning toe te kennen over het jaar 2011. Wij hebben de relatieve omvang van deze kortetermijnbeloning in dit geval, mede op verzoek van de Raad van Bestuur, gemaximeerd tot de hoogte van de variabele beloning zoals die breed binnen de onderneming is toegekend.

Gelet hierop is aan Stépan Breedveld (CEO) een kortetermijnbeloning toegekend van EUR 59.000 bruto. Aan Bart de Jong (CFO) is een kortetermijnbeloning toegekend van EUR 41.000 bruto.

## Langetermijnbeloning

Gelet op het uitzonderlijke karakter van de versterking van de kapitaalstructuur hebben wij besloten om in de uitstaande langetermijnbeloningsregelingen de aantallen voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen zodanig aan te passen, dat de economische waarde van de regelingen op het moment van afronding van de versterking van de kapitaalstructuur (22 december 2011) even hoog was als direct voorafgaande aan de start van de versterking van de kapitaalstructuur (6 oktober 2011).

Hierbij hebben wij het geldende reglement voor de langetermijnbeloning in acht genomen.

Ten aanzien van de langetermijnbeloningsregelingen die per 31 december 2011 zijn afgelopen hebben wij het volgende vastgesteld:

- Zoals bekend zijn bij zijn aantreden aan Stépan Breedveld een tweetal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Dit betreft een regeling met een looptijd tot en met december 2011 en een regeling met een looptijd tot en met december 2012. Wij hebben vastgesteld dat de heer Breedveld in het kader van de regeling tot en met december 2011 duidelijk boven 'target' heeft gepresteerd. De heer Breedveld heeft sinds zijn aantreden een sleutelrol gespeeld in een aantal voor Ordina cruciale verandertrajecten. In dit kader hebben wij onder meer gekeken naar zijn bijdrage aan het op orde brengen van de interne organisatie, initiatieven om te komen tot rendementsverbetering en de versteviging van de kapitaalstructuur van Ordina. Rekening houdend met hetgeen wij hierboven hebben toegelicht omtrent de aanpassing van het aantal toegekende aandelen hebben wij aan de heer Breedveld 71.894 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend.
- De langetermijnbeloning over de periode 2009 tot en met 2011 van Bart de Jong is op basis van de geformuleerde targets vastgesteld op nihil.

# SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets, die is gepubliceerd op de website van Ordina. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld, dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.3 van deze Code. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen speelden.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen kent een adequate spreiding van kennis, ervaring en maatschappelijke achtergrond, leeftijd en geslacht. Gelet op de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen, is het ons inziens niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.

Op 11 mei 2011 vond een wisseling plaats in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de heer Carlo de Swart als commissaris teruggetreden. Wij danken de heer De Swart voor zijn inzet voor onze onderneming als commissaris en als voorzitter van onze Raad. Om de hierdoor ontstane vacature in te vullen, stemde de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2011 in met de benoeming van de heer Aloys Kregting als lid van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. voor een periode van vier jaar. De heer Kregting is Chief Information Officer van DSM en heeft uitgebreide bestuurlijke en lijnmanagementervaring op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Zoals te doen gebruikelijk heeft de heer Kregting een introductieprogramma doorlopen, waarbij hij met alle geledingen van de onderneming heeft kennisgemaakt en met hem is gesproken over de specifieke aspecten van het bedrijf.

## BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2011 bedroeg EUR 24.379. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2011 EUR 32.359. Naast de vaste vergoeding wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2011 bedroeg EUR 127.334. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening op pagina 77 tot en met 159.

Begin 2011 is een benchmarkstudie uitgevoerd naar de commissarissenbeloning bij Ordina. Op basis van de uitkomsten van deze studie is besloten om aan de aandeelhouders een voorstel tot wijziging van de vaste commissarissenbeloning voor te leggen. Ook de toename van werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de leden van de Raad van Commissarissen – onder andere voortvloeiend uit wet- en regelgeving en de Nederlandse Corporate Governance Code – zijn hierbij in aanmerking genomen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is besloten om de jaarlijkse commissarissenbeloning per 1 januari 2012 te verhogen naar het mediaanniveau van de benchmarkstudie. Dit betekent een verhoging van EUR 32.975 tot EUR 40.000 voor de voorzitter, en van EUR 24.090 tot EUR 30.000 voor de leden.

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

# FUNCTIONEREN VAN DE RAAD

Zoals gebruikelijk heeft de Raad zijn eigen functioneren en dat van de individuele leden geëvalueerd in een vergadering waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was. Dit is gebeurd aan de hand van een questionnaire en een mondelinge evaluatie door de voorzitter. Hieruit zijn geen bijzonderheden voortgekomen. Ook is de gekeken naar de trainings- en opleidingsbehoefte van de individuele leden van de Raad. Vastgesteld is dat met de reguliere en informele contacten van de commissarissen in het dagelijks verkeer en met de onderneming de kennisbehoefte omtrent de bedrijfsvoering van de onderneming en de verantwoordelijkheden van een commissaris in voldoende mate worden ingevuld. Er is in dit kader dan ook geen aanvullende trainings- of opleidingsbehoefte geformuleerd.

## CORPORATE GOVERNANCE

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance bij Ordina. Eind 2009 is de nieuwe Corporate Governance Code wettelijk verankerd. Naar aanleiding hiervan hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporategovernancestructuur van de Ordina Groep en een aantal van de daarbij behorende documenten en regelingen geëvalueerd. Aan de hand van de herziene Code is puntsgewijs een analyse gemaakt van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet (het 'pas toe of leg uit'-overzicht). Dit overzicht is op de website van Ordina geplaatst.

Conclusie is dat Ordina vrijwel alle punten van de Code onderschrijft en in voorkomend geval toepast. Afwijkingen zijn:

- Ordina streeft naar diversiteit binnen haar Raad van Commissarissen voor wat betreft leeftijd, geslacht, expertise en maatschappelijke ervaring en achtergrond. Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen is het echter niet realistisch om minimumpercentages te hanteren ter zake van de verschillende onderdelen van diversiteit (best practice III.3.1).

- Gegeven de snelheid waarin de ICT-industrie zich ontwikkelt, kan een commissaris in principe maximaal twee termijnen van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. in plaats van drie (best practice III.3.5).
- Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig te volgen via webcasting. Tijdens deze bijeenkomsten gebruikte presentaties worden, voor zover daarop niet reeds aanwezig, na afloop op de website van Ordina geplaatst (best practice IV.3.1).

In het verslagjaar zijn de profielschets van de Raad van Commissarissen, het reglement van de Raad van Commissarissen en de Verklaring inzake Corporate Governance geëvalueerd. Deze stukken staan op de website van Ordina onder de rubriek Corporate Governance.

# JAARREKENING

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze kunt u terugvinden in de Controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 161 van dit jaarverslag.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de

jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. De commissarissen hebben de jaarrekening goedgekeurd en conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2011 vast te stellen.

# DECHARGE

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

# TOT SLOT

We sluiten een enerverend jaar af, waarin we opnieuw kampen met veel onzekerheden in onze markten. Wij spreken onze grote erkentelijkheid uit aan onze aandeelhouders en klanten voor het vertrouwen dat zij in ons stellen. We willen alle medewerkers bedanken voor hun betrokkenheid en inzet bij onze onderneming. Ten slotte danken wij de leden van de Raad van Bestuur voor de wijze waarop ze de onderneming hebben geleid.

Nieuwegein, 27 februari 2012

*Raad van Commissarissen Ordina N.V.*

Johan van der Werf, voorzitter

Pamela Boumeester

Robert-Jan van de Kraats

Aloys Kregting

# RAAD VAN BESTUUR

Stépan Breedveld (CEO) en Bart de Jong (CFO) vormen samen de Raad van Bestuur en de statutaire directie van Ordina N.V.



**Ir. Drs. Stépan Breedveld**  
CEO Ordina

**Ir. Drs. Stépan Breedveld (1967)** is per 1 september 2011 benoemd tot bestuursvoorzitter van Ordina N.V. Stépan is in 2010 in dienst getreden bij Ordina en is direct toegetreden tot de Raad van Bestuur, waarbinnen hij verantwoordelijk was voor de activiteiten van Ordina Nederland. Stépan was voor hij naar Ordina kwam 17 jaar in dienst bij the Boston Consulting Group (BCG). Tot zijn portefeuille behoren de algemene gang van zaken, strategie, commerciële zaken, portfoliomanagement, hrm en mvo.



**Ir. Bart de Jong**  
CFO Ordina

**Ir. Bart de Jong (1963)** is verantwoordelijk voor finance & control, voor facilitair- en ICT-beleid en voor juridische, fiscale en beurszaken. Bart trad in 2009 in dienst bij Ordina als financieel directeur Ordina Nederland. Tot die tijd werkte hij voor USG People NV en KPN NV. In april 2010 nam hij plaats in de Raad van Bestuur.



# INFORMATIE VOOR AANDEELHOUDERS

Ordina wil aandeelhouders op een transparante manier informeren over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten en personele ontwikkelingen, alsook over onze prestaties. De voorzitter van de Raad van Bestuur is de eerstverantwoordelijke voor investor relations. Samen met de Chief Financial Officer onderhoudt hij de contacten met aandeelhouders en analisten. Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren wij tevens onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebcasts.

## Het aandeel Ordina

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de midkapindex (AMX) van NYSE Euronext Amsterdam. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt per ultimo 2011 91,9 miljoen. Ultimo 2011 staat er één prioriteitsaandeel uit. Ultimo 2011 staan er geen preferente aandelen uit.

Bij uitgifte van elk gewoon aandeel moet daarop het nominale bedrag worden gestort, alsmede – indien het aandeel voor een hoger bedrag wordt genomen – het verschil tussen het nominale bedrag en bedoeld hogere bedrag. Bij uitgifte van elk preferent aandeel moet daarop ten minste een vierde van het nominale bedrag worden gestort.

## Stemrecht

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

## BAVA

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) van 1 december 2011 hebben de aandeelhouders van Ordina N.V. ingestemd met een aandelenuitgifteprogramma, bestaande uit een claimemissie van 23,9 miljoen aandelen aan bestaande aandeelhouders tegen EUR 0,93 per aandeel en een plaatsing bij Project Holland Fonds (PHF) van 13,2 miljoen aandelen, eveneens tegen EUR 0,93 per aandeel. Deze aandelenuitgifte is onderdeel van de op 7 oktober 2011 aangekondigde kapitaalversterking van in totaal EUR 40 miljoen. Met de goedkeuring van de aandelenuitgifte en na afronding van de bijbehorende claimemissie is op 22 december 2011 de aangekondigde nieuwe financieringsfaciliteit ter hoogte van EUR 55 miljoen bij ABN AMRO, ING en NIBC beschikbaar gekomen.

## Wet melding zeggenschap

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

Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%: Lazard Freres Gestion SAS

Aandeelhoudersbelang 20 tot 25%: Project Holland Fonds

## Belangrijke data

28 februari 2012	Publicatie jaarcijfers 2011
9 mei 2012	Trading update
9 mei 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
28 augustus 2012	Publicatie halfjaarcijfers 2012
8 november 2012	Trading update
15 februari 2013	Publicatie jaarcijfers 2012
15 mei 2013	Trading update
15 mei 2013	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

## Dividendvoorstel

Ordina voert al jaren een dividendbeleid waarin 25% van de nettowinst als dividend in contanten wordt uitgekeerd. Gezien het financiële resultaat over 2011 wordt, conform het geldende dividendbeleid en de statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming, geen dividendvoorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

# BUSINESS PRINCIPLES

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

## Compliance

Wij houden ons aan de op ons van toepassing zijnde Europese en nationale wet- en regelgeving en aan die van de landen waar wij samenwerken met partners. Ordina heeft specifieke reglementen en richtlijnen voor haar bestuurders, medewerkers, toeleveranciers en aandeelhouders en zorgt dat die bekend zijn bij de doelgroep. We zien toe op een correcte naleving daarvan.

## Integriteit

Eerlijkheid, openheid en integriteit staan centraal in het handelen van ons management en onze medewerkers. Directe of indirecte betaling van steekpenningen wijzen wij ten strengste af. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij privébelangen niet in conflict laten komen met Ordina-belangen. Alle zakelijke transacties moeten correct en volledig kunnen worden verantwoord. Onze administratieve organisatie is daarop ingericht. De Raad van Bestuur van Ordina heeft gedragsregels vastgesteld, gericht op bezit van aandelen en het doen van aandelentransacties in de vennootschap. Deze gedragsregels zijn vastgelegd in het Reglement inzake Voorwetenschap Ordina N.V. Medewerkers kunnen melding maken van misstanden, zonder consequenties voor hun positie, volgens het klokkenluidersreglement van Ordina, dat is gepubliceerd op onze website.

## Eerlijke concurrentie

Wij zijn voorstander van eerlijke en open concurrentie in alle markten en landen waarin wij actief zijn. Wij onthouden ons van afspraken met brancheleden die de keuzevrijheid van klanten nadelig beïnvloeden.

## Transparantie

De (half)jaarverslagen van Ordina zijn openbaar en worden gepubliceerd op onze website. Wij leggen hierin getrouw, zorgvuldig, tijdig en transparant verantwoording af over onze prestaties. Onze (half)jaarverslagen zijn samengesteld in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaggeving en de wettelijke eisen die van toepassing zijn op Ordina als beursgenoteerde vennootschap. Alle gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de koersontwikkeling van het aandeel Ordina worden direct via persberichten volgens de geldende regels openbaar gemaakt.

## Sociaal beleid

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

## Duurzaam en verantwoord ondernemen

Duurzaam en verantwoord ondernemen raakt meer en meer verankerd in onze strategie en onze bedrijfsprocessen. Door duurzame maatregelen te nemen in onze kantooromgeving en op het gebied van mobiliteit dragen wij bij aan een blijvend leefbare aarde. Wij leveren met onze kennis een zinvolle bijdrage aan lokale maatschappelijke vraagstukken en ondersteunen klanten – binnen onze mogelijkheden – om hun maatschappelijke en duurzame doelstellingen te bereiken.

# STATUTAIRE BEPALINGEN EN OVERIGE INFORMATIE

## Statutaire bepaling omtrent de prioriteit

De Stichting Prioriteit Ordina Groep, houder van het door de vennootschap uitgegeven prioriteitsaandeel, heeft zich ten doel gesteld om een goed bestuur in de vennootschap te bevorderen. De Prioriteit is, als daartoe door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aangewezen orgaan, bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten. Aanwijzing van een ander orgaan dat is bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten kan slechts worden gedaan op voorstel van de Prioriteit. Indien op preferente aandelen minder is gestort dan het nominale bedrag, kan het opvragen van verdere storting slechts plaatsvinden krachtens besluit van de Prioriteit, terwijl een besluit tot vermindering van het geplaatste kapitaal slechts op voorstel van de Prioriteit kan worden genomen en een besluit van de directie tot een voorstel tot statutenwijziging of ontbinding van de vennootschap de goedkeuring van de Prioriteit behoeft. De Prioriteit stelt tevens het aantal statutaire directeuren en commissarissen vast. De commissarissen worden op voordracht van de Prioriteit benoemd.

Het stichtingsbestuur bestaat uit mevrouw P.G. Boumeester en de heren J.G. van der Werf en S. Breedveld.

## Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming

Indien uit een door de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voorgelegde en door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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

Inclusief eenmalige lasten is over het verslagjaar een negatief resultaat gerealiseerd. Gelet hierop wordt over 2011 geen besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

## Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2011 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 11 mei 2011. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurze of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 11 mei 2011 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop.

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

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 18 van de geconsolideerde balans van dit jaarverslag. 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, eindigen voornoemde faciliteiten. Indien de faciliteiten aldus worden beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

## Aanwijzing Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Ordina N.V. is door de vennootschap aangewezen als het orgaan als bedoeld in artikel 2 lid 3 van het Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG (Staatsblad 2008, 323), en vervult in dit kader de rol van audit committee als bedoeld in het Besluit.

# Inhoud

<b>Geconsolideerde balans</b>	<b>77</b>	23. Overige voorzieningen	133
<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>	<b>79</b>	24. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen	134
<b>Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat</b>	<b>80</b>	25. Personeelskosten	135
<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen</b>	<b>81</b>	26. Overige bedrijfskosten	136
<b>Geconsolideerd overzicht van kasstromen</b>	<b>82</b>	27. Financieringsbatens/-lasten	137
<b>Toelichtingen op de geconsolideerde jaarrekening</b>		28. Verkoopresultaat deelnemingen	138
1. Algemene informatie	84	29. Winstbelastingen	139
2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	85	30. Resultaten per aandeel	140
3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen	97	31. Dividend per aandeel	141
4. Financieel risicomanagement	98	32. Preferente aandelen	142
5. Belangrijke schattingen en aannames	101	33. Niet uit de balans blijvende contractuele verplichtingen	143
6. Gesegmenteerde informatie	102	34. Acquisities en desinvesteringen	144
7. Immateriële vaste activa	105	35. Verbonden partijen	147
8. Materiële vaste activa	108	36. Gebeurtenissen na balansdatum	150
9. Geassocieerde deelnemingen	110	<b>Vennootschappelijke balans</b>	<b>151</b>
10. Leningen u/g	111	<b>Vennootschappelijke winst- en verliesrekening</b>	<b>152</b>
11. Financiële instrumenten per categorie	112	<b>Toelichtingen op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening</b>	
12. Handelsdebiteuren en overige vorderingen	113	37. Algemeen	153
13. Liquide middelen	115	38. Financiële vaste activa	154
14. Voor verkoop aangehouden activa en passiva	116	39. Latente belastingvorderingen	155
15. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	117	40. Overige vorderingen	156
16. Reserves	119	41. Eigen vermogen	157
17. Bancaire schulden - Achtergesteld	120	42. Overige schulden en overlopende verplichtingen	159
18. Bancaire schulden - Overig	121	<b>Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen</b>	<b>160</b>
19. Derivaten	124	<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	<b>161</b>
20. Financiële leaseverplichtingen	125		
21. Latente belastingen	126		
22. Personeelsgerelateerde voorzieningen	129		

# JAARREKENING

# GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	7	199.440	211.496
Materiële vaste activa	8	11.388	12.123
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	316	300
Leningen u/g	10	1.350	0
Latente belastingvorderingen	21	17.549	12.657
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>230.043</b>	<b>236.576</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	12	79.147	84.853
Liquide middelen	13	19.052	21.852
Voor verkoop aangehouden activa	14	0	2.849
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>98.199</b>	<b>109.554</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>328.242</b>	<b>346.130</b>

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.185	5.011
Agioreserve	16	134.619	98.433
Afdekkingsreserve	16	0	-194
Ingehouden winsten	16	78.674	83.456
Resultaat boekjaar	16	-15.823	-6.958
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>206.655</b>	<b>179.748</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Bancaire schulden - achtergesteld	17	0	24.971
Bancaire schulden - overig	18	18.937	29.236
Derivaten	19	0	259
Financiële leaseverplichtingen	20	0	0
Personeelsgerelateerde voorzieningen	22	3.656	6.303
Latente belastingverplichtingen	21	950	1.689
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>23.543</b>	<b>62.458</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Bancaire schulden	13/18	12.519	11.460
Overige voorzieningen	23	1.658	1.481
Handelscrediteuren en overige schulden	24	82.769	87.024
Actuele winstbelastingverplichtingen		1.098	1.508
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	14	0	2.451
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>98.044</b>	<b>103.924</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>121.587</b>	<b>166.382</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>328.242</b>	<b>346.130</b>

De toelichtingen (1 tot en met 42) vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2011

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Omzet</b>	<b>6</b>	<b>426.337</b>	<b>455.922</b>
Inkoopwaarde hard- en software		5.995	8.227
Uitbestede werkzaamheden		122.675	105.877
Personeelskosten	<b>25</b>	274.945	310.190
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	<b>7</b>	11.983	16.352
Afschrijvingen op materiële vaste activa	<b>8</b>	3.901	5.370
Overige bedrijfskosten	<b>26</b>	19.553	22.530
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>439.052</b>	<b>468.546</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-12.715</b>	<b>-12.624</b>
Financieringsbaten	<b>27</b>	635	485
Financieringslasten	<b>27</b>	-9.328	-6.816
<b>Netto financieringslasten</b>	<b>27</b>	<b>-8.693</b>	<b>-6.331</b>
Verkoopresultaat deelnemingen	<b>28</b>	570	8.037
Aandeel in resultaten van deelnemingen	<b>9</b>	16	58
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>		<b>-20.822</b>	<b>-10.860</b>
Winstbelastingen	<b>29</b>	4.999	3.902
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten</b>		<b>-15.823</b>	<b>-6.958</b>
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten		0	0
<b>Nettoresultaat over het boekjaar</b>		<b>-15.823</b>	<b>-6.958</b>

<i>(in euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Gewone winst per aandeel</b>			
Uit voortgezette activiteiten		-0,30	-0,14
Uit niet voortgezette activiteiten		0,00	0,00
	<b>30</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,14</b>
<b>Verwaterde winst per aandeel</b>			
Uit voortgezette activiteiten		-0,30	-0,14
Uit niet voortgezette activiteiten		0,00	0,00
	<b>30</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,14</b>

De toelichtingen (1 tot en met 42) vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
Nettoresultaat over het boekjaar	16	-15.823	-6.958
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/22	2.794	450
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	16/19	259	-158
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	16/21	-763	-76
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)</b>		<b>2.290</b>	<b>216</b>
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>		<b>-13.533</b>	<b>-6.742</b>

De toelichtingen (1 tot en met 42) vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.



# GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Reserves	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2010</b>		<b>4.929</b>	<b>96.124</b>	<b>-75</b>	<b>83.162</b>	<b>184.140</b>
Nettoresultaat over het boekjaar	<b>16</b>	0	0	0	-6.958	-6.958
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>						
Actuariële winsten en verliezen	<b>16/22</b>	0	0	0	335	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	<b>16/19</b>	0	0	-119	0	-119
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-119</b>	<b>-6.623</b>	<b>-6.742</b>
<b>Transacties met aandeelhouders</b>						
Emissie van aandelen	<b>15/16</b>	51	1.430	0	0	1.481
Emissie bij verwerving deelnemingen	<b>15/16/34</b>	31	879	0	0	910
Emissie ingevolge optie-uitoefening	<b>15/16</b>	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	<b>15/16/25</b>	0	0	0	-41	-41
Dividenduitkering vorig boekjaar	<b>16</b>	0	0	0	0	0
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>		<b>82</b>	<b>2.309</b>	<b>0</b>	<b>-41</b>	<b>2.350</b>
<b>Saldo per 31 december 2010</b>		<b>5.011</b>	<b>98.433</b>	<b>-194</b>	<b>76.498</b>	<b>179.748</b>

	Toelichting	Ge- plaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Reserves	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2011</b>		<b>5.011</b>	<b>98.433</b>	<b>-194</b>	<b>76.498</b>	<b>179.748</b>
Nettoresultaat over het boekjaar	<b>16</b>	0	0	0	-15.823	-15.823
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>						
Actuariële winsten en verliezen	<b>16/22</b>	0	0	0	2.096	2.096
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	<b>16/19</b>	0	0	194	0	194
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>194</b>	<b>-13.727</b>	<b>-13.533</b>
<b>Transacties met aandeelhouders</b>						
Emissie van aandelen	<b>15/16</b>	4.160	35.662	0	0	39.822
Emissie bij verwerving deelnemingen	<b>15/16/34</b>	7	243	0	0	250
Emissie ingevolge optie-uitoefening	<b>15/16</b>	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	<b>15/16/25</b>	7	281	0	80	368
Dividenduitkering vorig boekjaar	<b>16</b>	0	0	0	0	0
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>		<b>4.174</b>	<b>36.186</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>40.440</b>
<b>Saldo per 31 december 2011</b>		<b>9.185</b>	<b>134.619</b>	<b>0</b>	<b>62.851</b>	<b>206.655</b>

De toelichtingen (1 tot en met 42) vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Nettoresultaat		-15.823	-6.958
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten		0	0
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten</b>		<b>-15.823</b>	<b>-6.958</b>
<b>Aanpassingen voor</b>			
Financieringsbaten en -lasten	27	8.693	6.331
Verkoopresultaat deelnemingen	28	-570	-8.037
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	9	-16	-58
Belastingen	29	-4.999	-3.902
		<b>3.108</b>	<b>-5.666</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-12.715</b>	<b>-12.624</b>
<b>Aanpassingen voor</b>			
Afschrijving immateriële vaste activa	7	11.983	16.352
Afschrijving materiële vaste activa	8	3.901	5.370
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/25	368	-41
		<b>16.252</b>	<b>21.681</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</b>		<b>3.537</b>	<b>9.057</b>
Mutaties in vorderingen		4.940	3.992
Mutaties in kortlopende verplichtingen		-2.745	-7.703
Mutaties in voorzieningen		147	-554
		<b>2.342</b>	<b>-4.265</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>5.879</b>	<b>4.792</b>
Betaalde / Ontvangen rente		-7.908	-6.111
Betaalde / Ontvangen winstbelasting		-945	-521
<b>Nettokasstroom uit operationele voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>-2.974</b>	<b>-1.840</b>
Nettokasstroom uit operationele niet voortgezette bedrijfsactiviteiten		0	0
<b>Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>		<b>-2.974</b>	<b>-1.840</b>

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verwerving groepsmaatschappijen	34	-750	-2.734
Desinvestering vennootschappen	34	2.208	11.653
Investeringen in immateriële vaste activa	7	-1.784	-4.273
Investeringen in materiële vaste activa	8	-3.166	-4.051
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	7	0	0
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	0	1.294
Desinvesteringen van niet-geconsolideerde deelnemingen	9	0	275
<b>Nettokasstroom uit voortgezette investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.492</b>	<b>2.164</b>
Nettokasstroom uit niet voortgezette investeringsactiviteiten		0	-9.200
<b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.492</b>	<b>-7.036</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Emissie van gewone aandelen	15/16	39.822	1.481
Aflossingen leningen	17/18	-67.500	-10.000
Opname leningen	18	18.910	0
<b>Nettokasstroom uit voortgezette financieringsactiviteiten</b>		<b>-8.768</b>	<b>-8.519</b>
Nettokasstroom uit niet voortgezette financieringsactiviteiten		0	0
<b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-8.768</b>	<b>-8.519</b>
<b>Nettokasstroom in het jaar</b>		<b>-15.234</b>	<b>-17.395</b>
<i>(in duizenden euro's)</i>			
Nettokasstroom in het jaar		-15.234	-17.395
Saldo liquide middelen begin boekjaar		21.767	39.162
<b>Saldo liquide middelen einde boekjaar</b>		<b>6.533</b>	<b>21.767</b>

De toelichtingen (1 tot en met 42) vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

# 1. ALGEMENE INFORMATIE

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd te Nieuwegein, Nederland. Ordina implementeert strategie en beleid in bedrijfsprocessen en ICT. Wij specialiseren ons in oplossingen die nauw aansluiten bij actuele businessvraagstukken en maatschappelijke kwesties. Onze professionals werken, in multidisciplinaire teams, in nauwe samenwerking met klanten. We verlenen onze diensten in de Benelux aan organisaties in de financiële markt, overheid, zorg en industrie.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2011 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 27 februari 2012. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 27 februari 2012 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2012. Door de Raad van Commissarissen is op 27 februari 2012 tevens goedkeuring voor publicatie verleend.

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

De gewone aandelen van Ordina N.V. zijn genoteerd aan de effectenbeurs Euronext te Amsterdam. Tevens is Ordina aldaar opgenomen in midkapindex (AMX) van NYSE Euronext Amsterdam.

## 2. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

### 2.1. Algemeen

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

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. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ordina N.V.. De waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op historische kosten en kostprijzen. Personeelsgerelateerde voorzieningen voortvloeiende uit toegezegde pensioen- en jubileumregelingen zijn op actuariële waarde gewaardeerd. Derivaten worden gewaardeerd op reële waarde. Een actief dan wel passief wordt als vlottend geclassificeerd als het naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum wordt gerealiseerd dan wel afgewikkeld.

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

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

a) Nieuwe en aangepaste standaarden welke zijn toegepast door Ordina

Er zijn geen standaarden, aanpassingen of interpretaties van bestaande standaarden effectief voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2011 welke naar verwachting een materieel effect hebben op Ordina.

b) Gepubliceerde nieuwe standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden en die nog niet effectief zijn voor verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2011 en die niet vervroegd zijn toegepast door Ordina

Onderstaand wordt een toelichting verstrekt van de implicaties voor Ordina van de nieuwe standaarden en interpretaties

IAS 19, 'Employee benefits' is gewijzigd in juni 2011. De impact van de wijzigingen in IAS 19 betreffen: het vervallen van de zogenoemde 'corridor methodiek' en het presenteren van alle vastgestelde actuariële winsten en verliezen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat direct op het moment dat zij zich voordoen; het direct verantwoorden van alle verplichtingen ter zake verstreken dienstjaren en het vervangen van interestkosten en het verwachte rendement op activa door een netto interest die wordt berekend door toepassing van een disconteringsvoet gerelateerd aan de netto verplichtingen ter zake toegezegd-pensioenregelingen. Momenteel onderzoeken wij de invloed van deze wijzigingen voor Ordina.

IFRS 9, 'Financiële instrumenten' behandelt de classificatie, waardering en verantwoording van financiële activa en financiële verplichtingen. IFRS 9 is gepubliceerd in november 2009 en november 2010. Het vervangt delen van IAS 39 gerelateerd aan classificatie en waardering van financiële instrumenten. IFRS 9 vereist dat financiële activa wordt gekwalificeerd in een tweetal categorieën: financiële activa die wordt gewaardeerd tegen reële waarde en financiële activa die wordt gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Vaststelling vindt plaats bij de eerste verwerking van het financieel actief. De classificatie is afhankelijk van de wijze waarop een organisatie haar financiële instrumenten beheert en de contractuele cash flows van het instrument. Voor financiële verplichtingen hanteert IFRS 9 het merendeel van de verplichtingen uit hoofde van IAS 39. De belangrijkste wijziging is dat, in het geval waardering van financiële verplichtingen plaatsvindt op basis van reële waarde, het deel van de wijziging in de reële waarde dat kan worden toegerekend aan het eigen kredietrisico van de organisatie, wordt verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat in plaats van de winst en verliesrekening, tenzij sprake is van mismatch in verantwoording. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 9 en is voornemens IFRS 9 toe te passen niet later dan voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013.

IFRS 10, 'Geconsolideerde jaarrekening' is gebaseerd op bestaande grondslagen waarbij het zeggenschaps criterium de bepalende factor is of een entiteit moet worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de moedermaatschappij. De standaard helpt middels een aanvullende toelichting bij de beoordeling of sprake is van zeggenschap. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 10 en is voornemens IFRS 10 toe te passen niet later dan voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013.

IFRS 12, 'Publicatie van belangen in overige entiteiten' omvat de publicatieverplichtingen betreffende alle vormen van belangen in overige entiteiten, inclusief gezamenlijke overeenkomsten, samenwerkingsverbanden, bijzondere entiteiten en overige niet uit de balans blijvende verschijningsvormen. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 12 en is voornemens IFRS 12 toe te passen niet later dan voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013.

IFRS 13, 'Waardering op basis van reële waarde' heeft tot doel een verbetering in consistente toepassing en vermindering van complexiteit door een exacte definitie te geven van het begrip reële waarde en de publicatievereisten over alle IFRS standaarden. De vereisten, welke voor IFRS en US GAAP grotendeels gelijk zijn, betreffen geen uitbreiding van de methode van verantwoorden op basis van reële waarde, maar geven een toelichting voor de situaties waar deze wijze van verantwoorden reeds is vereist of toegestaan op basis van bestaande standaarden binnen IFRS of US GAAP. Ordina beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 13 en is voornemens IFRS 13 toe te passen niet later dan voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2012.

## 2.2. Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ordina N.V. en alle deelnemingen waarin Ordina N.V. direct dan wel indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap houdt in dat Ordina N.V. direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming bepaalt (hetgeen in beginsel wordt verondersteld bij een aandelenbelang van meer dan 50%). De jaarrekeningen van deze deelnemingen 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 deelnemingen die in de consolidatie over 2010 en 2011 zijn opgenomen heeft Ordina een 100% belang. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. 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. Indien de kostprijs van de deelneming lager is dan de reële waarde van de activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen van de betreffende deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het resultaat verantwoord.

Overige investeringen betreffen de minderheidsbelangen in ondernemingen waarbij Ordina een aandeelhoudersbelang heeft van tussen de 20% en 50%. Deze investeringen worden gewaardeerd op basis van de 'equity method' (zie grondslag 2.7).

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.

### 2.3. Gesegmenteerde verslaggeving

Bedrijfssegmenten worden bepaald aan de hand van de interne besturings-, rapportage- en besluitvormingslijnen. Binnen Ordina rapporteren de volgende bedrijfsonderdelen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur: Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. In de jaarrekening 2011 worden als bedrijfssegmenten Nederland en België/Luxemburg onderkend. De deelnemingen in Integer en Ormit zijn in de tweede helft van 2010 verkocht. De deelnemingen in Finext is in de eerste helft van 2011 verkocht. Voor alle verkochte deelnemingen gold dat hun activiteiten vergelijkbare economische kenmerken vertoonden met die van Ordina Nederland. Zo was onder meer sprake van een vergelijkbaar type dienstverlening, vergelijkbare cliënten en geografische spreiding en een vergelijkbaar rendements- en risicoprofiel. Om die reden zijn de resultaten van de verkochte deelnemingen voor zover opgenomen in de consolidatie van Ordina N.V., geaggregeerd binnen Ordina Nederland, conform de vereisten zoals opgesteld in IFRS 8. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

### 2.4. Buitenlandse valuta

#### 2.4.1. Functionele en presentatie valuta

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'. Deze methode wordt toegepast op alle acquisities gedaan na 1 januari 2004. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. 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. Alle betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op reële waarde bij acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van herwaarderingen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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

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

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

#### 2.5.2. Software

Software wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving van software is gebaseerd op de verwachte gebruiksduur.

### 2.5.3. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

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

### 2.5.4. In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten voor in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend uit de investering zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan de in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa worden tegen kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa gebruik wordt gemaakt van diensten van derden worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

### 2.5.5. Afschrijving van immateriële vaste activa

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de economische 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 economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

- software 3 jaar
- merknamen 2-3 jaar
- klantenbestanden 5 jaar
- contractportefeuilles 1-2 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

## 2.6. Materiële vaste activa

### 2.6.1. 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.

### 2.6.2. Materiële vaste activa in lease

Leaseovereenkomsten, waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief aan Ordina worden overgedragen, worden geclassificeerd als financiële lease. Financiële leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de lease-overeenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimum leasebetalingen. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. Alle overige leaseovereenkomsten zijn operationele leaseovereenkomsten.

Materiële vaste activa die middels financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimum leasebetalingen, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De leasebetalingen voor financiële leaseovereenkomsten worden zodanig uitgesplitst in financieringslasten en een vermindering van de leaseverplichting dat een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting wordt bereikt. De financieringskosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode.



Betalingen ter zake operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening (zie toelichting 25 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 26 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

### 2.6.3. Afschrijving

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

- apparatuur 3-4 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.

## 2.7. Geassocieerde deelnemingen

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

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 die na de overnamedatum aan Ordina toerekenbaar zijn, worden verantwoord in de reserves van Ordina. Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) 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 blijvende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijvende verplichtingen (zie toelichting 33).

## 2.8. Derivaten

Ordina kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) zoals renteswaps om de risico's van renteschommelingen af te dekken. Derivaten worden initieel verwerkt tegen reële waarde op het moment dat een derivatencontract wordt afgesloten en vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde op iedere balansdatum.

De reële waarde van derivaten wordt bepaald aan de hand van beschikbare marktwaarderingen. De winsten en verliezen bij herwaardering worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening, tenzij het derivaat wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). Een cash flow hedge heeft tot doel om voor kasstromen die zich in de toekomst zeer waarschijnlijk zullen voordoen de variabiliteit die het gevolg is van valuta- of renteschommelingen te beperken.

Wanneer een derivaat wordt gekwalificeerd als cash flow hedge dan wordt het effectieve deel van de mutatie in de reële waarde van het derivaat direct verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Elk deel van de mutatie in de reële waarde die wordt beoordeeld als niet-effectief wordt direct verantwoord ten gunste dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening. Wanneer een derivaat niet wordt gekwalificeerd als cash flow hedge worden de mutaties in de reële waarde verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening.

Voor cash flow hedges worden de samenhangende cumulatieve winsten of verliezen vanuit het eigen vermogen verwijderd en in de winst- en verliesrekening verantwoord in dezelfde periode of perioden dat de verwachte transactie winst of verlies genereert. Het ineffectieve deel van enig winst of verlies wordt direct ten gunste dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Wanneer een cash flow hedge afloopt, verkocht of beëindigd wordt, of de hedge wordt verbroken, maar de hedgetransactie naar verwachting toch nog plaats zal vinden, blijft de cumulatieve bate of last op dat moment in het eigen vermogen tot het moment dat de transactie plaatsvindt, waarna afwikkeling plaatsvindt als bovenomschreven. Indien het echter onwaarschijnlijk is dat de afgedekte transactie nog plaats zal vinden, wordt de in het eigen vermogen verantwoorde cumulatieve bate of last onmiddellijk ten gunste dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

## 2.9. Voorraden

### 2.9.1. Onderhanden werk

Ter zake onderhanden projecten in opdracht van derden, waarvan het resultaat niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld, worden de direct toerekenbare kosten verantwoord als onderhanden werk voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom worden verantwoord onder de overige vorderingen (zie grondslag 2.10). In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.19).

## 2.10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

De overige vorderingen betreffen de nog te factureren omzet reeds verrichte diensten, overige vorderingen alsmede overlopende activa. Onder de overlopende activa zijn opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige schulden.

## 2.11. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. De opvraagbare rekeningen-courant worden in het kasstromenoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Voor wat betreft de langlopende leningen ultimo 2011 wordt verwezen naar toelichting 17 en 18.

## 2.12. Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

Indien een vast actief sprake is van een voornemen tot verkoop en de boekwaarde zal worden gerealiseerd middels deze verkoop, wordt het betreffende vast actief geïnclassificeerd als 'voor verkoop aangehouden activa'. Voorwaarde hierbij is dat het vast actief in huidige staat beschikbaar is voor verkoop en de verkoop hoogst waarschijnlijk is. De voor verkoop aangehouden activa worden separaat gepresenteerd op de balans. Een vast actief geïnclassificeerd 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 geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop, worden afzonderlijk van de overige verplichtingen op de balans gepresenteerd.

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

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

### 2.13.1. Berekening van de realiseerbare waarde

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

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

### 2.13.2. Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

## 2.14. Eigen vermogen

### 2.14.1. Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 100.000.000 gewone aandelen, 24.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2011 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. 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 emissie-opbrengt in mindering gebracht op het eigen vermogen.

### 2.14.2. Inkoop eigen aandelen

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

### 2.14.3. Dividenden

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

## 2.15. Leningen

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen het ontvangen bedrag (onder verrekening van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de lening onder toepassing van de effectieve rentemethode. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een nieuwe financieringsovereenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode op het transactiemoment ten laste van het resultaat gebracht. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een aanpassing van een bestaande overeenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode gedurende de looptijd van de aangepaste financieringsovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

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

## 2.16. Personeelsgerelateerde voorzieningen

### 2.16.1. Pensioenregelingen

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

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

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

#### 2.16.1.2. Toegezegd-pensioenregelingen

De in de balans opgenomen verplichting ten aanzien van toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minus de reële waarde van de beleggingen 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 geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat.

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

### 2.16.2. Jubileumregeling

Ordina kent in haar arbeidsvoorwaarden een jubileumregeling. Op basis van deze regeling ontvangen medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering. Gebaseerd op IAS 19 'Employee benefits' wordt een voorziening gevormd voor de verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling.

De voorziening ter zake de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening toegezegd-pensioenregelingen. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening.

Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening ter zake de jubileumregeling wordt ten laste dan wel ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

### 2.16.3. Optie- en aandelenregelingen

Op basis van IFRS 2 'Share based payment', wordt de reële waarde van opties die onvoorwaardelijk zijn toegekend ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De waarde van optie- en aandelenregelingen wordt bepaald aan de hand van een Monte Carlo simulatiemodel voor het waarderen van optierechten. De verwerking van kosten ter zake onvoorwaardelijk toegekende opties leidt tevens tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen.

Bedragen die worden ontvangen bij uitoefening van optierechten ingevolge personeelsoptieplannen worden ten gunste van het geplaatst kapitaal (voor de nominale waarde) en de agioreserve (voor het verschil tussen de optie-uitoefenprijs en de nominale waarde) gebracht.

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

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

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

## 2.17. Voorzieningen

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

1. er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis in het verleden;
2. het is aannemelijk dat voor afwikkeling van die verplichting sprake zal zijn van een uitstroom van middelen; en
3. 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, rekeninghoudend 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 2.16.1 en 2.16.2 genoemde voorzieningen betreffende pensioenen en de jubileumregeling wordt een voorziening gevormd ter zake reorganisatiekosten, de leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat alsmede ter zake lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

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

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

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

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

## 2.18. Handelscrediteuren en overige schulden

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

## 2.19. Omzetverantwoording

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

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

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

### 2.19.1. Contracten op basis van contractuele tarieven en nacalculatie

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

### 2.19.2. Vaste-prijscontracten

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

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

Als het resultaat van een onderhanden project in opdracht van derden niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden opbrengsten alleen verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. De met deze opbrengst verbandhoudende vordering wordt verantwoord als onderhanden werk (zie grondslag 2.9.1). De projectkosten worden als last genomen in de periode waarin ze zijn gemaakt. Wanneer het waarschijnlijk is dat ter zake een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

### 2.19.3. Outsourcingcontracten

Ter zake outsourcingcontracten zijn de verrichte individuele activiteiten niet separaat identificeerbaar. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen zoals contractueel overeengekomen met klanten. In het geval aanvullende werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 2.19.1 en grondslag 2.19.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

### 2.19.4. Licenties

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

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

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

## 2.20. Kosten

### 2.20.1. Kosten voor inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden

Kosten voor inkoopwaarde van hard- en software en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt.

### 2.20.2. Operationele leasebetalingen

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

### 2.20.3. Financiële leasebetalingen

Betalingen gerelateerd aan financiële leasecontracten wordt deels verantwoord als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. Afschrijvingen ter zake materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden gepresenteerd onder de afschrijvingen op materiële vaste activa.

### 2.20.4. Overheidssubsidies

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

### 2.20.5. Financieringsbaten en -lasten

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

De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen.

Onder de financieringslasten is tevens opgenomen het rentebestanddeel van de financiële leaseverplichtingen.

## 2.21. Belastingen over het resultaat

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belasting. Belasting over het resultaat wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behalve voorzover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks worden verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het geconsolideerd 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 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 de commerciële noch de fiscale winst of verlies 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 ter zake compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten.

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



### 3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

## 4. FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

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

### 4.1. Marktrisico

#### 4.1.1. Renterisico

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

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2011 van Ordina bedragen totaal circa EUR 18,9 miljoen en betreffen de langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen welke in 2011 is afgesloten. De langlopende lening kent een variabele rente. Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, looptijd en aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om voor de nieuwe langlopende lening geen renteswap af te sluiten. Door middel van een renteswap wordt een variabele rente omgezet in een vaste rente. Ordina beoordeelt voortdurend de verwachte renteontwikkeling. Indien de verwachtingen ten aanzien van de renteontwikkelingen hiertoe aanleiding geven, zal Ordina alsdan overwegen een renteswap af te sluiten ter zake de langlopende lening voor de op dat moment resterende looptijd.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende lening plus een opslag. De looptijd van de kortlopende lening fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van 1 tot 3 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de adjusted EBITDA en de nettoschuldpositie van Ordina per jaar- en halfjaareinde en kan variëren tussen 2,25% en 3,75%.

Als gedurende 2011 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,7% hoger/lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,1 miljoen lager/hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,7 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2011.

#### 4.1.2. Valutarisico

Alle Ordina-bedrijven zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De 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 2011 als zeer beperkt.

### 4.2. Kredietrisico's

Ordina wordt geconfronteerd met kredietrisico's. Kredietrisico vloeit voort uit de mogelijkheid dat een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit vorderingen op opdrachtgevers.

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 onafhankelijk beoordeelde professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd, waarbij risico's worden gespreid over meerdere partijen.

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

worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. Concentratie van kredietrisico's gerelateerd aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden onderkend binnen overheidsmarkt. Voor overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt gezien de grote 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 ter zake betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2011 ter zake cliënten als beperkt.

In principe verstrekt Ordina N.V. geen garanties aan haar groepsmaatschappijen tenzij hiervoor een belangrijke commerciële reden bestaat. Ordina N.V. heeft voor het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid gedeponereerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

### 4.3. Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina ultimo 2011 heeft afgesloten. Ultimo 2011 beschikt Ordina over een senior gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 55 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat uit een langlopende lening van EUR 20 miljoen met een looptijd van 3 jaar en een revolverende faciliteit van EUR 35 miljoen met een looptijd van 5 jaar. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteiten wordt tevens verwezen naar de toelichting op de aandelenemissie in december 2011.

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

Ordina kent in beginsel vier meetmomenten voor convenantberekening, te weten 31 maart, 30 juni, 30 september en 31 december. Indien op twee aaneengesloten meetmomenten blijkt dat de verhouding tussen de total net debt en de EBITDA lager is dan 1,50, is voorwaarts sprake van twee meetmomenten, te weten 30 juni en 31 december van ieder kalenderjaar. De total net debt is het saldo van bancaire schulden onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financiële leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over de voorafgaande twaalf maandsperiode. De EBITDA kan in de jaren 2011 en 2012 worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten zoals overeengekomen in de financieringsovereenkomst. Ultimo 2011 bedraagt de total net debt 0,8x de (adjusted) EBITDA (ultimo 2010: 2,4x de (adjusted) EBITDA). Het eerste meetmoment voor de convenantberekening onder de ultimo 2011 afgesloten senior gecommiteerde faciliteit is 31 maart 2012. Voor een toelichting op de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 18. Ultimo 2011 is er derhalve geen sprake van een meetmoment.

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

	Balans- waardering	Vervaldatum < 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
<b>Per 31 december 2011</b>				
Achtergestelde lening	0	0	0	0
Bankleningen / langlopende lening	-18.937	0	-20.000	0
Derivaten	0	0	0	0
Financiële leaseverplichtingen	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-37.956	-37.956	0	0
<b>Per 31 december 2010</b>				
Achtergestelde lening	-26.346	-1.375	-12.650	-13.475
Bankleningen / langlopende lening	-39.236	-10.000	-30.000	0
Derivaten	-259	-114	-14	0
Financiële leaseverplichtingen	-23	-23	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-33.232	-33.232	0	0

#### 4.4. Kapitaalrisicomanagement

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

Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen in te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities. In 2011 heeft Ordina een substantiële kapitaalversterking gerealiseerd door middel van een aandelenemissie van in totaal 41,3 miljoen aandelen. De totale emissieopbrengst (voor aftrek van kosten) bedroeg circa EUR 40,0 miljoen. De totale kosten welke zijn gemoeid met de emissie bedragen (na verrekening van belasting) circa EUR 1,4 miljoen, waardoor de netto emissieopbrengst circa EUR 38,6 miljoen bedraagt.

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2011 bedroeg 63% (ultimo 2010: 52%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2011 55% (ultimo 2010: 43%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2011 48% (ultimo 2010: 34%).

## 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 komend jaar.

### 5.1. Bijzondere waardevermindering van goodwill

Ordina beoordeelt jaarlijks of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee (zie toelichting 7.5). De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde.

Ultimo 2011 is een tweetal meerjaren prognoses opgesteld over een periode van 5 jaar, te weten een prognose uitgaande van stabilisatie op de korte termijn en licht marktherstel op de middellange termijn en een prognose waarbij het marktherstel versneld optreedt. Naar verwachting zal het marktherstel zich tussen de twee scenario's bewegen. De cumulatieve boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten in de kasstroomgenererende eenheden blijft in beide scenario's beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op de bedrijfswaarde. Aanvullend op deze waarderingen is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij zowel een verhoging van het rentepercentage, als een verlaging van de voorwaartse groei na de vijfjaarsperiode wordt verondersteld. De uitgevoerde gevoeligheidsanalyses leiden niet tot een bijzondere waardevermindering.

Bij een geschatte rentevoet van 13,4%, onder gelijkblijvende overige veronderstellingen, is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden gelijk aan de boekwaarde ultimo 2011 van de goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

### 5.2. Opbrengstverantwoording

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

### 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 de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

### 5.5. Belastingen

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd (zie toelichting 21.1). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen.

## 6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. Segmentresultaten bevatten geen rentebaten of rentelasten, winstbelastingen, alsmede resultaten die voortvloeien uit de verkoop van deelnemingen.

### 6.1. Bedrijfssegmenten

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming is ingericht. Binnen Ordina rapporteren de bedrijfsonderdelen Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Binnen Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg worden diensten aangeboden op het gebied van implementatie van strategie in bedrijfsprocessen en ICT. Voor deze diensten geldt dat deze in samenhang en in combinatie aan klanten wordt aan geboden. Om die reden zijn deze verschillende vormen van dienstverlening in samenhang en onder één commerciële en operationele aansturing ondergebracht binnen de bedrijfsonderdelen Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. De deelnemingen in Integer en Ormit zijn in de tweede helft van 2010 verkocht. De deelnemingen in Finext is in de eerste helft van 2011 verkocht. Voor alle verkochte deelnemingen gold dat hun activiteiten vergelijkbare economische kenmerken vertoonden met die van Ordina Nederland. Zo was onder meer sprake van een vergelijkbaar type dienstverlening, vergelijkbare cliënten en geografische spreiding en een vergelijkbaar rendements- en risicoprofiel. Om die reden zijn de resultaten van de verkochte deelnemingen voor zover opgenomen in de consolidatie van Ordina N.V., geaggregeerd binnen Ordina Nederland, conform de vereisten zoals opgesteld in IFRS 8. Gevolgtrekking is dat Ordina segmentinformatie vertrekt over haar bedrijfsactiviteiten in Nederland en België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment.

#### 6.1.1. Primaire gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2010 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Neder-land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Totale omzet per segment		387.865	69.889	457.754	0	457.754
Inter-segment omzet		-211	-1.621	-1.832	0	-1.832
<b>Omzet</b>		<b>387.654</b>	<b>68.268</b>	<b>455.922</b>	<b>0</b>	<b>455.922</b>
Bedrijfsresultaat		-12.442	-182	-12.624	0	-12.624
Financieringsbaten en -lasten	27			-6.331	0	-6.331
Verkoopresultaat deelnemingen	28			8.037	0	8.037
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9			58	0	58
<b>Resultaat voor belastingen</b>				<b>-10.860</b>	<b>0</b>	<b>-10.860</b>
Winstbelastingen	29			3.902	0	3.902
<b>Resultaat na belastingen</b>				<b>-6.958</b>	<b>0</b>	<b>-6.958</b>

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2011 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Neder-land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Totale omzet per segment		352.721	74.942	427.663	0	427.663
Inter-segment omzet		-254	-1.072	-1.326	0	-1.326
<b>Omzet</b>		<b>352.467</b>	<b>73.870</b>	<b>426.337</b>	<b>0</b>	<b>426.337</b>
Bedrijfsresultaat		-12.047	-668	-12.715	0	-12.715
Financieringsbaten en -lasten	27			-8.693	0	-8.693
Verkoopresultaat deelnemingen	28			570	0	570
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9			16	0	16
<b>Resultaat voor belastingen</b>				<b>-20.822</b>	<b>0</b>	<b>-20.822</b>
Winstbelastingen	29			4.999	0	4.999
<b>Resultaat na belastingen</b>				<b>-15.823</b>	<b>0</b>	<b>-15.823</b>

In 2011 is een omzet verantwoord ter zake licentieverkopen van circa EUR 1,4 miljoen (2010: circa EUR 0,8 miljoen).

Ter zake een tweetal Nederlandse klanten bedraagt de gerealiseerde omzet in 2011 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet ter zake deze twee klanten bedraagt circa EUR 80,0 miljoen en circa EUR 44,6 miljoen.

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2010 luidt als volgt:

	Toelichting	Neder-land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	13.879	2.473	16.352	0	16.352
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	4.527	843	5.370	0	5.370

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2011 luidt als volgt:

	Toelichting	Neder-land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	9.643	2.340	11.983	0	11.983
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.218	683	3.901	0	3.901

De activa en verplichtingen ultimo 2010 en de investeringen gedurende het jaar 2010 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Neder- land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Activa		302.475	43.655	346.130	0	346.130
Schulden		148.381	18.001	166.382	0	166.382
Investeringen in immateriële vaste activa	7	4.273	-336	3.937	0	3.937
Investeringen in materiële vaste activa	8	3.650	401	4.051	0	4.051
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	189.261	22.235	211.496	0	211.496
Boekwaarde materiële vaste activa	8	10.037	2.086	12.123	0	12.123

De activa en verplichtingen ultimo 2011 en de investeringen gedurende het jaar 2011 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Neder- land	België/ Luxem- burg	Subtotaal	Niet voort- gezette activitei- ten	Totaal
Activa		285.986	42.256	328.242	0	328.242
Schulden		104.787	16.800	121.587	0	121.587
Investeringen in immateriële vaste activa	7	1.784	0	1.784	0	1.784
Investeringen in materiële vaste activa	8	2.763	403	3.166	0	3.166
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	179.545	19.895	199.440	0	199.440
Boekwaarde materiële vaste activa	8	9.582	1.806	11.388	0	11.388



## 7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2010</b>				
Totaal aanschafwaarde	194.873	12.181	97.742	304.796
Totaal afschrijvingen	-8.262	-8.872	-63.659	-80.793
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>	<b>186.611</b>	<b>3.309</b>	<b>34.083</b>	<b>224.003</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Investerings	-336	1.507	0	1.171
In eigen beheer vervaardigd	0	2.766	0	2.766
Herclassificatie	0	0	0	0
Nieuwe groepsmaatschappijen	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	-2.164	-14.188	-16.352
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	0	-53	0	-53
Desinvesteringen	0	-39	0	-39
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>186.275</b>	<b>5.326</b>	<b>19.895</b>	<b>211.496</b>
<b>Stand per 31 december 2010</b>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	14.818	97.742	307.097
Totaal afschrijvingen	-8.262	-9.492	-77.847	-95.601
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>186.275</b>	<b>5.326</b>	<b>19.895</b>	<b>211.496</b>
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	2.687	0	2.687

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2011</b>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	14.818	97.742	307.097
Totaal afschrijvingen	-8.262	-9.492	-77.847	-95.601
<b>Boekwaarde per 1 januari 2011</b>	<b>186.275</b>	<b>5.326</b>	<b>19.895</b>	<b>211.496</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Investerings	0	645	0	645
In eigen beheer vervaardigd	0	1.139	0	1.139
Herclassificatie	0	0	0	0
Nieuwe groepsmaatschappijen	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	-2.297	-9.686	-11.983
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	0	0	0	0
Desinvesteringen	-1.857	0	0	-1.857
<b>Boekwaarde per 31 december 2011</b>	<b>184.418</b>	<b>4.813</b>	<b>10.209</b>	<b>199.440</b>
<b>Stand per 31 december 2011</b>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	13.111	97.742	305.390
Totaal afschrijvingen	-10.119	-8.298	-87.533	-105.950
<b>Boekwaarde per 31 december 2011</b>	<b>184.418</b>	<b>4.813</b>	<b>10.209</b>	<b>199.440</b>
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	2.894	0	2.894

## 7.1. Investerings en desinvesteringen

De mutatie in 2011 in goodwill betreft de afname van de goodwill in verband met de verkoop van Finext in het eerste halfjaar 2011.

## 7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2011 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 2011.

## 7.3. Goodwill

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroomgenererende eenheden gesplitst naar bedrijfssegment.

	Totaal
Totaal Nederland	167.501
Totaal België	16.917
<b>Totaal Ordina Groep</b>	<b>184.418</b>

Voor een toelichting op de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik wordt verwezen naar toelichting 7.5.

#### 7.4. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroomgenererende eenheden gesplitst naar bedrijfssegment.

	<b>Totaal</b>
Totaal Nederland	7.331
Totaal België	2.878
<b>Totaal Ordina Groep</b>	<b>10.209</b>

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten zal de komende jaren, gebaseerd op alle acquisities van Ordina tot en met 2011 als volgt plaatsvinden:

<i>(in miljoenen euro's)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	5,2	4,0	1,0	0,0

#### 7.5. Impairmenttest voor kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten kan worden toegerekend

Ordina voert jaarlijks impairmenttests uit op de goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid. Zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5. In de loop van 2011 lag de beurswaardering van Ordina onder de waarde van het eigen vermogen.

De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten kan worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar die zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens ter zake de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. Ter bepaling van de realiseerbare waarde is, voor zowel Nederland als België/Luxemburg, een tweetal prognoses opgesteld, te weten een prognose uitgaande van stabilisatie op de korte termijn en licht marktherstel op de middellange termijn en een prognose waarbij het marktherstel versneld optreedt. Naar verwachting zal het marktherstel zich tussen de twee scenario's bewegen. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met gebruikmaking van een groeipercentage 2%, dat als aanvaardbaar wordt beschouwd voor de ontwikkelingen in de bedrijfstak op middellange en lange termijn. Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 10,5% (ultimo 2010: 11,5%). Het rentepercentage voor belastingen ultimo 2011 bedraagt 12,8% (ultimo 2010: 14,4%). De waarde van de kasstroomgenererende eenheden blijft in beide scenario's beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Aanvullend op deze waarderingen is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij zowel een verhoging van het rentepercentage, als een verlaging van de voorwaartse groei na de vijfjaarsperiode wordt verondersteld. Op basis van deze gevoeligheidsanalyse is geen sprake van een potentieel impairmentverlies. Door Ordina is over 2011 derhalve geen impairmentverlies ter zake goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten verantwoord.

## 8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2010</b>				
Totaal aanschafwaarde	25.361	6.332	20.272	51.965
Totaal afschrijvingen	-20.200	-5.131	-9.635	-34.966
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>	<b>5.161</b>	<b>1.201</b>	<b>10.637</b>	<b>16.999</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Investerings	3.605	216	230	4.051
Nieuwe groepsmaatschappijen	0	0	0	0
Afschrijvingen	-3.299	-422	-1.649	-5.370
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-69	-60	-7	-136
Desinvesteringen	-1.710	-178	-1.533	-3.421
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>3.688</b>	<b>757</b>	<b>7.678</b>	<b>12.123</b>
<b>Stand per 31 december 2010</b>				
Totaal aanschafwaarde	20.409	5.427	16.628	42.464
Totaal afschrijvingen	-16.721	-4.670	-8.950	-30.341
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>3.688</b>	<b>757</b>	<b>7.678</b>	<b>12.123</b>
<b>Stand per 1 januari 2011</b>				
Totaal aanschafwaarde	20.409	5.427	16.628	42.464
Totaal afschrijvingen	-16.721	-4.670	-8.950	-30.341
<b>Boekwaarde per 1 januari 2011</b>	<b>3.688</b>	<b>757</b>	<b>7.678</b>	<b>12.123</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Investerings	3.013	23	130	3.166
Nieuwe groepsmaatschappijen	0	0	0	0
Afschrijvingen	-2.551	-271	-1.079	-3.901
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	0	0	0	0
Desinvesteringen	0	0	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december 2011</b>	<b>4.150</b>	<b>509</b>	<b>6.729</b>	<b>11.388</b>
<b>Stand per 31 december 2011</b>				
Totaal aanschafwaarde	15.895	2.098	15.442	33.435
Totaal afschrijvingen	-11.745	-1.589	-8.713	-22.047
<b>Boekwaarde per 31 december 2011</b>	<b>4.150</b>	<b>509</b>	<b>6.729</b>	<b>11.388</b>

### **8.1. Investerings en desinvesteringen**

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2011 hebben onder meer betrekking op investeringen in de kantoorlocaties in Nieuwegein en Groningen. De investeringen in apparatuur gedurende 2011 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen.

### **8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen**

In 2011 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 2011.

### **8.3. Materiële vaste activa in lease**

Ultimo 2011 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease (ultimo 2010: circa nihil). Leasecontracten ter zake zijn volledig afgewikkeld in 2011. De materiële vaste activa in lease hadden volledig betrekking op apparatuur. De betreffende leasecontracten hadden een looptijd van 3 tot 5 jaar. Gedurende het boekjaar hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease (2010: nihil). In 2010 heeft Ordina het leasecontract voor werkplekapparatuur voortijdig beëindigd. De betreffende apparatuur die voorheen is verkregen in lease, is derhalve thans in eigendom.

## 9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2011	2010
Saldo per 1 januari	300	516
Investerings	0	0
Aandeel in de resultaten	16	59
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	-275
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>316</b>	<b>300</b>

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2011 betreft Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,31%).

Voor de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplich- tingen	Omzet	Resultaat	Belang
Passwerk CVBA	1.127	279	1.346	44	37,3%

## 10. LENINGEN U/G

Het verloop van de leningen u/g is als volgt te specificeren:

	2011	2010
Saldo 1 januari	0	0
Verstreckte leningen	1.850	0
Aflossingen	-250	0
<b>Totaal</b>	<b>1.600</b>	<b>0</b>
Presentatie onder de kortlopende vorderingen	-250	0
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.350</b>	<b>0</b>

De leningen u/g hebben betrekking op de uitgestelde koopprijs voor Finext B.V., de vennootschap die in 2011 door Ordina is verkocht. In totaal is bij verkoop een tweetal leningen verstrekt voor een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen. Het betreft een lening A van EUR 1,1 miljoen met een rentepercentage van 5 en een lening B van circa EUR 0,8 miljoen met een rentepercentage van 6. Lening B is achtergesteld op lening A. Rente en aflossing zal door de koper worden voldaan afhankelijk van de door Finext in de toekomst te realiseren resultaten. Gedurende het jaar 2011 is een eerste aflossing ontvangen van EUR 0,3 miljoen. Van de totale lening ultimo 2011 van circa EUR 1,6 miljoen is een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen verantwoord onder de kortlopende vorderingen. Voor Lening B geldt dat, indien deze lening na verloop van 10 jaar na verstrekking niet volledig is afgelost, het resterende bedrag na deze termijn komt te vervallen. Op dit moment zijn er geen indicaties die er op wijzen dat deze lening niet volledig zal worden afgelost.

# 11. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risico-afdekking	Overige financiële verplichtingen	Aangehouden voor verkoop	Totaal
<b>Saldo per 31 december 2010</b>					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	69.197	0	0	0	69.197
Liquide middelen	21.767	0	0	0	21.767
Voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	2.849	2.849
Derivaten	0	-259	0	0	-259
Leningen (exclusief financiële leaseverplichtingen)	0	0	-54.207	0	-54.207
Financiële leaseverplichtingen	0	0	-23	0	-23
Handelscrediteuren en overige schulden	0	0	-87.024	0	-87.024
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	0	0	0	-2.451	-2.451
<b>Totaal per 31 december 2010</b>	<b>90.964</b>	<b>-259</b>	<b>-141.254</b>	<b>398</b>	<b>-50.151</b>
<b>Saldo per 31 december 2011</b>					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	60.824	0	0	0	60.824
Liquide middelen	6.533	0	0	0	6.533
Voor verkoop aangehouden activa	0	0	0	0	0
Derivaten	0	0	0	0	0
Leningen (exclusief financiële leaseverplichtingen)	0	0	-18.937	0	-18.937
Financiële leaseverplichtingen	0	0	0	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	0	0	-82.769	0	-82.769
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	0	0	0	0	0
<b>Totaal per 31 december 2011</b>	<b>67.357</b>	<b>0</b>	<b>-101.706</b>	<b>0</b>	<b>-34.349</b>

De langlopende bancaire schulden (ultimo 2011: EUR 18,9 miljoen; ultimo 2010: EUR 54,2 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.



## 12. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2011	2010
Handelsdebiteuren	44.801	48.671
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-906	-864
<b>Handelsdebiteuren - netto</b>	<b>43.895</b>	<b>47.807</b>
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	16.023	20.526
Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	14.478	15.125
Overige vorderingen	398	254
Overlopende activa	4.353	1.141
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>79.147</b>	<b>84.853</b>

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

Op 31 december 2011 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 7,5 miljoen (31 december 2010: circa EUR 8,6 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen. De ouderdom van handelsdebiteuren luidt als volgt:

	2011	2010
<b>Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen</b>	<b>36.363</b>	<b>39.216</b>
<b>Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:</b>		
minder dan 1 maand	5.519	6.799
tussen 1 en 2 maanden	1.500	1.254
tussen 2 en 3 maanden	348	454
meer dan 3 maanden	165	84
	<b>7.532</b>	<b>8.591</b>
<b>Handelsdebiteuren - netto</b>	<b>43.895</b>	<b>47.807</b>

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

	2011	2010
Saldo per 1 januari	864	1.623
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	71	506
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-29	-372
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	0	-893
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>906</b>	<b>864</b>

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in euro's. Ordina beschikt niet over vorderingen op handelsdebiteuren in een andere valuta dan euro's.

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

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2011 als ultimo 2010 een looptijd korter dan een jaar.

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

Het maximale kredietrisico op handelsvorderingen en nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten bedroeg op per balansdatum per geografische regio:

	2011	2010
Nederland	44.072	55.041
België/Luxemburg	16.752	14.156
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>60.824</b>	<b>69.197</b>

Het maximale kredietrisico op handelsvorderingen bedroeg per balansdatum per cliëntcategorie:

	2011	2010
Overheid	13.790	13.244
Financiële dienstverlening	7.549	10.193
Overig	23.462	25.234
<b>Handelsdebiteuren</b>	<b>44.801</b>	<b>48.671</b>

## 13. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. Voor een toelichting op de gecommiteerde kredietfaciliteit wordt verwezen naar toelichting 18.

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

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

	2011	2010
AAA	0,0	2,4
AA	6,5	0,0
A+	12,5	19,0
A-	0,1	0,4
	<b>19,1</b>	<b>21,8</b>

## 14. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA EN PASSIVA

De voor verkoop aangehouden activa en passiva zoals verantwoord ultimo 2010 hebben betrekking op Finext B.V. De verkoop van Finext is in het eerste halfjaar 2011 afgewikkeld.

De activa en passiva van de voor verkoop aangehouden activa en passiva zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Materiële vaste activa	0	136
Immateriële vaste activa	0	53
Latente belastingvorderingen	0	19
Overige vorderingen	0	2.641
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>2.849</b>

	2011	2010
Overige voorzieningen	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	0	2.620
Actuele winstbelastingverplichtingen	0	-169
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>2.451</b>

# 15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal over de jaren 2010 en 2011 luidt als volgt:

<i>(in duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2010	49.287	4.929
Emissie van aandelen	511	51
Emissie bij verwerving deelnemingen	307	31
Emissie ingevolge optie-uitoefening	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	0	0
<b>Saldo per 31 december 2010</b>	<b>50.105</b>	<b>5.011</b>

<i>(in duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2011	50.105	5.011
Emissie van aandelen	41.606	4.160
Emissie bij verwerving deelnemingen	67	7
Emissie ingevolge optie-uitoefening	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	75	7
<b>Saldo per 31 december 2011</b>	<b>91.853</b>	<b>9.185</b>

## 15.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2011 uit 124.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- prioriteitsaandelen 1
- preferente aandelen 24.999.995
- gewone aandelen 100.000.000

Ultimo 2011 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 91.852.987 gewone aandelen (ultimo 2010: 1 prioriteitsaandeel en 50.105.264 gewone aandelen). De toename van het aantal uitstaande aandelen wordt veroorzaakt door de emissie van in totaal 41.747.724 gewone aandelen Ordina N.V. gedurende 2011 (gedurende 2010: 818.584 aandelen). De emissies gedurende 2011 hebben betrekking op een claimemissie (totaal 20.587.749 aandelen tegen een emissiekoers van EUR 0,93), een onderhandse plaatsing (totaal 20.752.036 aandelen, waarvan 4.200.000 aandelen tegen een emissiekoers van EUR 1,30 en 16.552.036 aandelen tegen een emissiekoers van EUR 0,93), een emissie in relatie tot een rentebetaling onder de achtergestelde lening (266.349 aandelen), een earn out betaling ter zake de acquisitie van E-Chain (België: 66.490 aandelen) en aandelen gerelateerde beloningen (75.100 aandelen). Met de emissies in 2011 zijn emissiekosten gemoeid van in totaal ruim EUR 1,9 miljoen (2010: nihil). Ultimo 2011 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar pagina 75.

## 15.2. Optieregelingen

In 2009 zijn aan een beperkte groep medewerkers in totaal 240.000 voorwaardelijke opties toegekend. In 2010 zijn in totaal 190.000 onvoorwaardelijke opties toegekend. Ingevolge het feit dat in 2010 een lager aantal opties onvoorwaardelijk is toegekend dan ultimo 2009 ingeschat (inschatting circa 210.000 opties), is in 2010 een bedrag van circa EUR 23.000 ten gunste van het resultaat gebracht. De optie-uitoefenprijs bedraagt EUR 4,55 en is bepaald op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de dag van voorwaardelijke toekenning. Onvoorwaardelijk toe te kennen opties zijn uitoefenbaar per 2 april 2010. De optierechten vervallen per 2 september 2014.

Binnen de optieplannen is de optieuitoefenkoers minimaal gelijk aan de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. op de dag voorafgaand aan de datum van toekenning. Tevens is een terugbetalingsregeling opgenomen, op grond waarvan bij uitdiensttreding binnen 3 jaar na toekenning een deel van het bij uitoefening van de optierechten genoten voordeel dient te worden terugbetaald.

Optieplannen worden in aandelen afgewikkeld. Ultimo 2011 zijn voor de uitoefening van optierechten geen aandelen ingekocht door Ordina N.V. Het aantal gewone aandelen binnen het maatschappelijk kapitaal is toereikend om toekomstige emissies ingevolge uitoefening van uitstaande optierechten mogelijk te maken. In 2011 is geen nieuw optieplan geïntroduceerd.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2011 45.000 optierechten uit (ultimo 2010: 150.000). Gedurende het boekjaar zijn geen optierechten (2010: nihil) uitgeoefend.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2010 en 2011.

<i>(in duizenden)</i>	Aantal per 1 januari	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal per 31 december	Optie-uitoefenkoers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<b>Verloop gedurende 2010</b>						
Optieregeling 2009	190	0	40	150	4,55	5
<b>Ultimo 2010 nog uitstaande optierechten</b>				<b>150</b>		
<b>Verloop gedurende 2011</b>						
Optieregeling 2009	150	0	105	45	4,55	5
<b>Ultimo 2011 nog uitstaande optierechten</b>				<b>45</b>		

## 16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2010 en 2011 luidt als volgt:

	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Inge- houden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2010	96.124	-75	82.982	180	179.211
Dividenduitkering vorig boekjaar	0	0	0	0	0
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	180	-180	0
Emissie van aandelen	1.430	0	0	0	1.430
Emissie bij verwerving deelnemingen	879	0	0	0	879
Emissie ingevolge optie-uitoefening	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	0	0	-41	0	-41
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	-6.958	-6.958
Actuariële winsten en verliezen	0	0	335	0	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	-119	0	0	-119
<b>Saldo per 31 december 2010</b>	<b>98.433</b>	<b>-194</b>	<b>83.456</b>	<b>-6.958</b>	<b>174.737</b>

	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Inge- houden winsten	Resultaat boek- jaar	Totaal
Saldo 1 januari 2011	98.433	-194	83.456	-6.958	174.737
Dividenduitkering vorig boekjaar	0	0	0	0	0
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	-6.958	6.958	0
Emissie van aandelen	35.662	0	0	0	35.662
Emissie bij verwerving deelnemingen	243	0	0	0	243
Emissie ingevolge optie-uitoefening	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	281	0	80	0	361
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	-15.823	-15.823
Actuariële winsten en verliezen	0	0	2.096	0	2.096
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	194	0	0	194
<b>Saldo per 31 december 2011</b>	<b>134.619</b>	<b>0</b>	<b>78.674</b>	<b>-15.823</b>	<b>197.470</b>

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de netto cumulatieve mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten waarvan de afdekkingstransactie nog niet is afgewikkeld. De reële waarde is gebaseerd op marktinformatie die wordt verkregen van de financiële instelling waarbij de kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgesloten. De afdekkingstransactie voor de in 2009 afgesloten langlopende lening is in december 2011 voortijdig beëindigd. Ultimo 2011 is geen nieuwe transactie afgesloten als gevolg waarvan de afdekkingsreserve ultimo 2011 nihil bedraagt.

De ingehouden winsten zijn voor een bedrag van circa EUR 75,7 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2010: circa EUR 80,8 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 2,9 miljoen is ultimo 2011 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2010: EUR 2,7 miljoen).

## 17. BANCAIRE SCHULDEN - ACHTERGESTELD

De achtergestelde lening betreft de lening die in de tweede helft van 2009 is aangetrokken van ING Corporate Investments Mezzanine Fonds en Delta Lloyd voor een totaal bedrag van initieel EUR 27,5 miljoen en een rentecoupon van 13,5% op jaarbasis. Op 22 december 2011 is de achtergestelde lening, die een initiële looptijd kende van zes jaar, vervroegd en in zijn geheel afgelost. Bij de vervroegde aflossing in december 2011 is een boete als gevolg van voortijdige aflossing betaald van ruim EUR 1,2 miljoen en een bedrag aan rente van circa EUR 0,9 miljoen.

Als gevolg van de vervroegde en integrale aflossing van de achtergestelde lening is ook de underwriting overeenkomst zoals gesloten met ING Corporate Investments Participaties en Delta Lloyd per de datum van de vervroegde aflossing geëindigd. Gedurende 2011 heeft Ordina besloten om ter zake een interestbetalingen van circa EUR 0,9 miljoen aandelen te emitteren, als gevolg waarvan in dit kader 266.349 aandelen zijn geëmitteerd in 2011.

Het verloop van de achtergestelde langlopende lening is als volgt te specificeren:

	2011	2010
Saldo 1 januari	26.346	26.202
Opname van bancaire schulden	0	0
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	1.154	144
Aflossingen	-1.375	0
Vervroegde aflossing	-26.125	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>26.346</b>
Presentatie onder de kortlopende verplichtingen	0	-1.375
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>24.971</b>



## 18. BANCAIRE SCHULDEN - OVERIG

De overige bancaire schulden zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Langlopende lening	18.937	14.236
Revolverende faciliteit	0	15.000
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>18.937</b>	<b>29.236</b>

In december 2011 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met ING, ABN Amro Bank en NIBC ter grootte van EUR 55 miljoen. Deze gecommiteerde senior financieringsfaciliteit vervangt de in 2009 afgesloten gecommiteerde senior financieringsfaciliteit van initieel EUR 120 miljoen, welke een looptijd kende tot en met oktober 2012. De nieuwe gecommiteerde senior financieringsfaciliteit betreft een langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen en een revolverende faciliteit van EUR 35 miljoen en kent een looptijd van 5 jaar. De revolverende faciliteit is voor een bedrag van EUR 10 miljoen aangewend voor een gecommiteerde kredietfaciliteit in rekening-courant.

Het verloop van de langlopende bancaire schulden is als volgt te specificeren:

	2011	2010
Saldo 1 januari	24.236	33.557
Opname van bancaire schulden	20.000	0
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	-299	679
Aflossingen	-25.000	-10.000
<b>Totaal</b>	<b>18.937</b>	<b>24.236</b>
Presentatie onder de kortlopende verplichtingen	0	-10.000
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>18.937</b>	<b>14.236</b>

De effectieve rente op de langlopende lening bedraagt 5,77%. De boekwaarde van de langlopende lening is bepaald op basis van de effectieve interestmethode en benadert de reële waarde. Het aflossingsschema van de langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen luidt als volgt:

Aflossing per 22 juni 2013	5.000
Aflossing per 22 december 2013	5.000
Aflossing per 22 juni 2014	5.000
Aflossing per 22 december 2014	5.000
	<b>20.000</b>

De rente op de langlopende lening en revolverende faciliteit wordt vastgesteld aan de hand van de geldende basisrente (EURIBOR) plus een opslag. De basisrente is afhankelijk van de door Ordina te bepalen interestperiode die in beginsel kan variëren tussen 1 en 6 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) en de total net debt van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren tussen 2,00% en 3,75%. Voor de jaren 2011 en 2012 mag een correctie worden toegepast op de EBITDA ter zake eenmalige lasten en reorganisatiekosten zoals gespecificeerd in de financieringsovereenkomst van maximaal EUR 13,2 miljoen (2011),

respectievelijk EUR 7,2 miljoen (2012), waarbij de totale correctie in dit kader over de jaren 2011 en 2012 maximaal EUR 17,2 miljoen mag bedragen.

De rente (basisrente plus opslag) op de langlopende lening van EUR 20 miljoen bedroeg ultimo 2011 3,67% en bestaat uit een basisrente van 1,42% en een opslag van 2,25% (ultimo 2010: 3,79%). Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, looptijd en aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om ter zake de nieuwe langlopende lening geen renteswap af te sluiten. De renteswap ter zake de langlopende lening welke ultimo december 2011 is afgelost is voortijdig beëindigd.

Ultimo 2011 heeft Ordina een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van EUR 12,5 miljoen (ultimo 2010: EUR 15 miljoen). Deze verplichting is verantwoord onder de kortlopende bancaire schulden. Ultimo 2010 is de verplichting onder de revolverende faciliteit van EUR 15 miljoen verantwoord onder de langlopende schulden. De rente (basisrente plus opslag) bedraagt ultimo 2011 3,63% en bestaat uit de basisrente van 1,13% en een opslag van 2,50% (ultimo 2010: 3,55%). Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidsprovisie verschuldigd van 35% over de verschuldigde marge.

De convenanten voor de lening en revolverende faciliteit bestaan uit een maximale leverage ratio total net debt / EBITDA en een Interest Cover Ratio. De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS. Onder de financieringsfaciliteit zijn de volgende ratio's van toepassing:

1 januari 2012 - 30 september 2012	2,50
1 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00
1 juli 2013 - 31 december 2013	1,50
vanaf 1 januari 2014	1,25

1 januari 2012 - 31 maart 2012	2,50
1 april 2012 - 30 juni 2012	3,00
1 juli 2012 - 30 september 2012	3,50
1 oktober 2012 - 31 december 2012	4,00
vanaf 1 januari 2013	5,00

Ultimo 2011 bedraagt de verhouding total net debt / (adjusted) EBITDA 0,8 (ultimo 2010: 2,4). Ultimo 2011 bedraagt de Interest Cover Ratio 4,0 (ultimo 2010: 4,6).

Verder is in de kredietovereenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst (de Guarantor Cover Ratio) en dat minimaal 70% van de handelsvorderingen zijn verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio). Aan deze voorwaarden is ultimo 2011 voldaan. Met betrekking tot de kredietverlening betreffende de langlopende lening en revolverende faciliteit heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich onderling met elkaar verbonden.

Onderstaand wordt een overzicht vermeld van de verwachte kasstromen voor de contractuele verplichtingen voortvloeiend uit de langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen.

	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
<b>Verwachte kasstroom</b>		
2012	-783	0
2013 - 2014	-966	-20.000
> 2014	0	0

## 19. DERIVATEN

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2011	2010
Renteswaps	0	259
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>259</b>

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2011	2010
Saldo 1 januari	259	101
Mutatie gedurende het boekjaar	-259	158
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>259</b>

De derivaten hebben betrekking op de renteswap die verband houdt met de langlopende bancaire schuld van initieel EUR 35 miljoen zoals toegelicht onder toelichting 18. De renteswap die is aangegaan in 2009 en die betrekking had op de langlopende lening van initieel EUR 35 miljoen, is in 2011 voortijdig beëindigd. Ten gevolge van deze voortijdige beëindiging is in 2011 een bedrag van circa EUR 0,1 miljoen ten laste van het resultaat gebracht. In 2011 is geen nieuwe renteswap afgesloten ter zake de langlopende lening die in 2011 is aangegaan onder de nieuwe financieringsfaciliteit zoals toegelicht onder 18.

## 20. FINANCIËLE LEASEVERPLICHTINGEN

De financiële leaseverplichtingen betreffen de verplichtingen uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten met een looptijd van meer dan 1 jaar. De bijbehorende leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De bijbehorende activa zijn verantwoord onder de materiële vaste activa. Alle financiële leaseovereenkomsten binnen Ordina bevatten een vaste rentecomponent. De forse afname van de leaseverplichtingen in 2010 wordt veroorzaakt door het feit dat Ordina in de loop van 2010 een leaseovereenkomst ter zake werkplekapparatuur voortijdig heeft beëindigd en de betreffende apparatuur in eigendom heeft verkregen.

	2011	2010
<b>Minimale leaseverplichtingen</b>		
Niet langer dan 1 jaar	0	23
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	0	0
Langer dan 5 jaar	0	0
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

Gezien het feit dat er ultimo 2011 geen financiële leaseverplichtingen bestaan binnen Ordina, zijn er geen verwachte kasstromen na 2011 ter zake de contractuele verplichtingen (zowel kortlopend als langlopend) voortvloeiend uit de financiële leaseverplichtingen.

## 21. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2011	2010
Latente belastingvorderingen	21.1	17.632	13.870
Classificatie als aangehouden voor verkoop		0	-19
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		-83	-1.194
<b>Latente belastingvorderingen per saldo</b>		<b>17.549</b>	<b>12.657</b>

	Toelichting	2011	2010
Latente belastingverplichtingen	21.2	1.033	2.883
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		-83	-1.194
<b>Latente belastingverplichtingen per saldo</b>		<b>950</b>	<b>1.689</b>

### 21.1. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Immateriële en materiële vaste activa	1.997	2.065
Personeelsgerelateerde voorzieningen	229	852
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	15.406	10.888
Derivaten	0	65
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>17.632</b>	<b>13.870</b>

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan uit hoofde van de minimale fiscale afschrijvingstermijn met ingang van 2007. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde tarieven.

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2011: circa EUR 61,6 miljoen; ultimo 2010: circa EUR 43,6 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2011 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2011 circa EUR 62,2 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 45,7 miljoen). Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden op basis van toekomstige winsten, onderbouwd middels de meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar. Van de gewaardeerde compensabele verliezen vervalt naar verwachting een bedrag van EUR 0,6 miljoen in 2014. De resterende verliezen vervallen na 2018.

Voor compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,6 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 2,2 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 14,7 miljoen (ultimo 2010: EUR 11,5 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn voor circa EUR 0,1 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 1,2 miljoen) gesaldeerd met latente belastingschulden (zie grondslag 2.21). Na saldering bedragen de latente belastingvorderingen ultimo 2011 circa EUR 17,5 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 12,7 miljoen).

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2010:

	Balans primo 2010	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2010
Immateriële en materiële vaste activa	2.287	0	-222	0	2.065
Personeelsgerelateerde voorzieningen	929	0	38	-115	852
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.405	0	2.483	0	10.888
Derivaten	26	0	0	39	65
	<b>11.647</b>	<b>0</b>	<b>2.299</b>	<b>-76</b>	<b>13.870</b>

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2011:

	Balans primo 2011	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2011
Immateriële en materiële vaste activa	2.065	-19	-49	0	1.997
Personeelsgerelateerde voorzieningen	852	0	76	-699	229
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.888	0	3.708	810	15.406
Derivaten	65	0	0	-65	0
	<b>13.870</b>	<b>-19</b>	<b>3.735</b>	<b>46</b>	<b>17.632</b>

## 21.2. Latente belastingschulden

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2011	2010
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	1.033	2.883
	<b>1.033</b>	<b>2.883</b>

De latente belastingverplichting heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de bij een verwerving van een deelneming gewaardeerde immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit naar verwachting van toepassing zal zijn gedurende de afschrijvingsperiode van deze activa. De latente belastingschulden hebben voor circa EUR 0,7 miljoen (2010: circa EUR 1,0 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingschulden zijn voor circa EUR 0,1 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 1,2 miljoen) gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.21). Na deze saldering bedragen de latente belastingschulden ultimo 2011 circa EUR 1,0 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 1,7 miljoen).

Overzicht van de mutaties in de latente belastingschulden gedurende het jaar 2010:

	Balans primo 2010	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2010
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	5.938	0	-3.055	0	2.883
	<b>5.938</b>	<b>0</b>	<b>-3.055</b>	<b>0</b>	<b>2.883</b>

Overzicht van de mutaties in de latente belastingschulden gedurende het jaar 2011:

	Balans primo 2011	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2011
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	2.883	0	-1.850	0	1.033
	<b>2.883</b>	<b>0</b>	<b>-1.850</b>	<b>0</b>	<b>1.033</b>



## 22. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	916	3.407
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	2.740	2.896
<b>Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen</b>	<b>3.656</b>	<b>6.303</b>

### 22.1. Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2011	2010
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	22.020	21.700
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	21.104	18.293
<b>Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>	<b>916</b>	<b>3.407</b>

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

	2011	2010
Begin van het jaar	21.700	22.695
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	1.232	1.187
Betaalde contributies door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-162	-127
Actuariële winsten en verliezen	-750	-2.055
Desinvesteringen	0	0
<b>Saldo verplichtingen per 31 december</b>	<b>22.020</b>	<b>21.700</b>

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

	2011	2010
Begin van het jaar	18.293	19.050
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	929	975
Betaalde contributies werkgeversdeel	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-162	-127
Actuariële winsten en verliezen	2.044	-1.605
Desinvesteringen	0	0
<b>Saldo reële waarde van activa per 31 december</b>	<b>21.104</b>	<b>18.293</b>

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen ter zake zogenaamde 'defined benefit' 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 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. Op basis van de actuariële berekeningen ultimo 2011 ter zake een van de toegezegd-pensioenregelingen overstijgt de reële waarde van de activa de verplichtingen uit hoofde van deze regeling. Ter zake deze regeling is de reële waarde van de activa gemaximeerd tot het bedrag van de verplichting uit hoofde van de regeling.

De cumulatieve mutatie ter zake actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 3,9 miljoen (ultimo 2010: negatief EUR 6,7 miljoen).

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

	Toelichting	2011	2010
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		1.232	1.187
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-929	-975
<b>Totaal opgenomen onder de personeelskosten</b>	<b>25</b>	<b>303</b>	<b>212</b>

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 3,0 miljoen (2010: EUR 0,6 miljoen negatief). De fondsbeleggingen bestaan volledig uit de marktwaarde van de verzekeringscontracten die vooral gekenmerkt worden door overrendedeling. Er is geen sprake van een gesepareerd beleggingsdepot. Gegeven de aard van de fondsbeleggingen is het verwacht rendement gebaseerd op de verwachte overrente en de contractuele rente.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2011	2010
Disconteringsvoet per 31 december	5,85%	5,70%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	4,9% - 5,85%	4,90% - 5,70%
Toekomstige salarisstijgingen (leeftijdsafhankelijk)	2,0% - 5,0%	2,0% - 5,0%
Toekomstige stijging pensioenaanspraken (regelingafhankelijk)	0,0% - 3,0%	0,0% - 3,0%

Veronderstellingen met betrekking tot de levensverwachting zijn gebaseerd op de gepubliceerde statistieken. De gemiddelde levensverwachting in jaren van een gepensioneerde die op 65-jarige leeftijd met pensioen gaat, is als volgt:

	2011	2010
Man	21,5	21,4
Vrouw	24,0	23,9

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

	2011	2010
Man	23,0	23,0
Vrouw	24,8	24,8

In 2010 is de verhoogde levensverwachting op basis van gepubliceerde sterftetabellen toegepast. Door toepassing van deze hogere levensverwachting is de verplichtingen voor toegezegd-pensioenregelingen ultimo 2010 met circa 8% toegenomen.

In 2010 is sprake van een verfijning van de te hanteren methodiek voor de vaststelling van de disconteringsvoet. Op basis van deze nieuwe methodiek is ultimo 2010 een gemiddelde rekenrente gehanteerd van 5,7%. Indien de verfijning van de methodiek niet zou zijn toegepast zou de gemiddelde rekenrente ultimo 2010 4,7% hebben bedragen. Tevens zijn in 2010 de ontslagkansen, die dateren uit 2004, geactualiseerd. Deze aanpassing resulteert in een kortere gemiddelde verblijfsduur van de medewerker bij Ordina. De ultimo 2010 aangepaste veronderstellingen zijn in 2011 consistent toegepast.

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2007 tot en met 2011 is als volgt te specificeren:

	2011	2010	2009	2008	2007
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	22.020	21.700	22.695	24.224	23.795
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	21.104	18.293	19.050	18.955	20.437
<b>Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>	<b>916</b>	<b>3.407</b>	<b>3.645</b>	<b>5.269</b>	<b>3.358</b>
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-25	1.412	653	-8	120
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde	2.044	-1.605	820	-2.301	-6.067

## 22.2. Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2011	2010
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	2.740	2.896
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
<b>Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen</b>	<b>2.740</b>	<b>2.896</b>

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. Actuariële winsten en verliezen worden direct ten bate dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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

	2011	2010
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	378	543
Rentekosten	112	156
Actuariële winsten en verliezen	-223	-1.045
<b>Totaal opgenomen onder de personeelskosten</b>	<b>267</b>	<b>-346</b>

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

	Toelichting	2011	2010
Begin van het jaar		2.896	3.662
Kosten ten laste van het resultaat		490	699
Betaalde jubileumuitkeringen		-423	-420
Actuariële winsten en verliezen		-223	-724
Desinvesteringen		0	-321
<b>Saldo per 31 december</b>		<b>2.740</b>	<b>2.896</b>

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2011	2010
Disconteringsvoet per 31 december	4,3%	4,2%

In 2010 is sprake van een verfijning van de te hanteren methodiek voor de vaststelling van de disconteringsvoet. Op basis van deze nieuwe methodiek is ultimo 2010 een gemiddelde rekenrente gehanteerd van 4,2%. Indien de verfijning van de methodiek niet zou zijn toegepast zou de gemiddelde rekenrente ultimo 2010 4,5% hebben bedragen. Tevens zijn in 2010 de ontslagkansen, welke dateren uit 2004, geactualiseerd. Deze aanpassing resulteert in een kortere gemiddelde verblijfsduur van de medewerker bij Ordina. De ultimo 2010 aangepaste veronderstellingen zijn in 2011 consistent toegepast.

## 23. OVERIGE VOORZIENINGEN

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2010 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	85	1.988	667	2.740
Dotatie ten laste van het resultaat	18	949	0	967
Onttrekking ten gunste van het resultaat	0	0	-283	-283
Aangewend	0	-1.943	0	-1.943
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>103</b>	<b>994</b>	<b>384</b>	<b>1.481</b>

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2011 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	103	994	384	1.481
Dotatie ten laste van het resultaat	442	5.106	22	5.570
Onttrekking ten gunste van het resultaat	0	-21	-15	-36
Aangewend	-416	-4.686	-255	-5.357
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>129</b>	<b>1.393</b>	<b>136</b>	<b>1.658</b>

De projectvoorziening heeft betrekking op nog te verrichten werkzaamheden betreffende projecten die als gevolg van de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht. De voorziening voor reorganisatiekosten heeft betrekking op de eenmalige kosten die verband houden met de reorganisatie en initiatieven voor de duurzame rendementsverbetering. De overige voorzieningen hebben betrekking leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. De voorziening voor de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik gemaakt wordt van deze panden.

De overige voorzieningen hebben voor circa nihil (ultimo 2010: circa EUR 0,1 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

## 24. HANDELSCREDEITEUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2011	2010
Handelscrediteuren	29.249	26.175
Vooruitgefactureerde omzet	4.401	4.257
Belastingen en sociale premies	20.039	22.698
Te betalen pensioenpremies	275	592
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	0	23
Overige schulden	2.194	3.254
Overlopende verplichtingen	26.611	30.025
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>82.769</b>	<b>87.024</b>

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen en eindejaarsuitkeringen en andere personeelskosten, overige te betalen posten die als gevolg van de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overige verplichtingen hebben zowel ultimo 2011 als ultimo 2010 een looptijd korter dan een jaar.

## 25. PERSONEELSKOSTEN

	2011	2010
Salarissen	190.634	216.843
Sociale lasten	26.987	31.039
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	303	212
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	12.455	12.462
Overige personeelskosten	44.566	49.634
<b>Totaal</b>	<b>274.945</b>	<b>310.190</b>

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten. Onder de overige personeelskosten is voor een bedrag van circa EUR 18,3 miljoen (2010: circa EUR 23,0 miljoen) opgenomen voor operationele leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2011 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 13,4 miljoen (2010: circa EUR 6,7 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2011 een last verantwoord ter zake aandeel gerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen, welke last voor circa EUR 0,1 miljoen verband houdt met de lange termijn variabele beloning van de heer S. Breedveld (zie toelichting 35.2.2) en voor circa EUR 0,3 miljoen houdt met de beëindigingsvergoeding van de heer R. Kasteel, zoals nader toegelicht op pagina 67 (2010: bate circa EUR 0,1 miljoen). De bate die is verantwoord in 2010 wordt veroorzaakt door de vrijval van reserveringen in verband met gewijzigde scoringskansen, alsmede doordat in 2010 een lager aantal onvoorwaardelijke optierechten is toegekend dan ultimo 2009 is ingeschat.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van FTE's over het jaar 2011 bedraagt 3.147 (2010: 3.839).

Ultimo 2011 zijn er op basis van FTE's 3.035 medewerkers (ultimo 2010: 3.330 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van FTE dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2011 560 (ultimo 2010: 589 medewerkers).

## 26. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Huisvestingskosten	9.888	11.934
Marketing- en verkoopkosten	2.891	2.859
Overige kosten	6.774	7.737
<b>Totaal</b>	<b>19.553</b>	<b>22.530</b>

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

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 6,6 miljoen (2010: circa EUR 8,2 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2010 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	279	135	414
Andere controlewerkzaamheden	19	0	19
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<b>298</b>	<b>135</b>	<b>433</b>

Gedurende het boekjaar 2011 zijn de onderstaande accountantskosten gemaakt, welke voor een bedrag van ruim EUR 0,4 miljoen ten laste van het resultaat zijn gebracht en voor een bedrag van EUR 0,4 miljoen ten laste van de emissieopbrengst zoals beschreven onder toelichting 15.1.

	PwC	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	278	140	418
Andere controlewerkzaamheden	418	0	418
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	<b>696</b>	<b>140</b>	<b>836</b>



## 27. FINANCIERINGSBATEN/-LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Financieringsbaten	635	485
Financieringslasten	-9.328	-6.814
Financieringskosten financiële leasecontracten	0	-2
<b>Totaal</b>	<b>-8.693</b>	<b>-6.331</b>

De langlopende lening onder de oude financieringsovereenkomst en de hieraan gekoppelde renteswap (op basis waarvan de basisrente is omgezet van een variabele rente in een vaste rente) zijn in december 2011 voortijdig beëindigd. Onder de financieringslasten zijn de volgende bedragen verantwoord met betrekking tot deze langlopende lening en de renteswap:

	2011	2010
Variabele basisrente	-312	-262
Vaste basisrente - per saldo	-211	-366
Variabele renteopslag	-491	-689
<b>Totale financieringslast langlopende lening</b>	<b>-1.014</b>	<b>-1.317</b>

Als gevolg van de voortijdige aflossing van de achtergestelde lening in december 2011 zijn onder de financieringslasten 2011 tevens begrepen een bedrag van ruim EUR 1,2 miljoen betreffende de boete ingevolge de voortijdige aflossing, alsmede een bedrag van circa EUR 1,2 miljoen ingevolge de effectieve interestmethode betreffende de achtergestelde lening.

Als gevolg van de vernieuwing van de financieringsovereenkomst in december 2011 zijn onder de financieringslasten 2011 tevens begrepen een bedrag van ruim EUR 0,1 miljoen voor de afkoop van de renteswap die in 2011 is beëindigd, alsmede een bedrag van circa EUR 0,8 miljoen ingevolge de effectieve interestmethode betreffende de in 2011 beëindigde langlopende lening.

## 28. VERKOOPRESULTAAT DEELNEMINGEN

Het verkoopresultaat deelnemingen is als volgt te specificeren:

	Toelichting	2011	2010
Verkoopresultaat Finext	34	570	0
Verkoopresultaat Integer Groep	34	0	2.254
Verkoopresultaat Ormit Groep	34	0	5.783
<b>Totaal verkoopresultaat deelnemingen</b>		<b>570</b>	<b>8.037</b>

Voor een toelichting op de verkoop van Finext wordt verwezen naar toelichting 34.2.

## 29. WINSTBELASTINGEN

	2011	2010
Actuele winstbelastingen boekjaar	1.168	1.296
Actuele winstbelastingen voorgaande boekjaren	-582	156
	<b>586</b>	<b>1.452</b>
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-5.651	-5.031
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	66	-323
	<b>-5.585</b>	<b>-5.354</b>
	<b>-4.999</b>	<b>-3.902</b>
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nettoresultaat over het boekjaar op voortgezette activiteiten	-15.823	-6.958
Winstbelastingen	4.999	3.902
<b>Winst voor winstbelastingen</b>	<b>-20.822</b>	<b>-10.860</b>
Effectief belastingtarief	-24,0%	-35,9%
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nominale belastingdruk	-25,0	-25,5
Tariefsverschillen buitenland	-0,3	-0,5
Niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar	1,1	1,5
Niet aftrekbare bedragen	3,5	7,9
Vrijgestelde inkomsten	-1,0	-20,4
Verlaging van belastingtarief	0,0	2,4
Incidentele posten	0,2	0,3
Correcties voorgaande jaren	-2,5	-1,6
<b>Effectief belastingtarief</b>	<b>-24,0</b>	<b>-35,9</b>

De nominale belastingdruk voor 2011 bedraagt 25,0%, zoals deze met ingang van 1 januari 2011 van toepassing is binnen Nederland. De niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar hebben betrekking op verliezen welke niet kunnen worden gecompenseerd en waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen welke niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden, en betreffen onder meer aandeel gerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. De vrijgestelde inkomsten betreffen met name het verkoopresultaat deelnemingen (zie toelichting 28).

## 30. RESULTATEN PER AANDEEL

### 30.1. Resultaat per aandeel

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

	2011	2010
Resultaat na belastingen	-15.823	-6.958
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	52.318	49.706
<b>Resultaat per aandeel (in euro's)</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,14</b>

### 30.2. Resultaat per aandeel na verwatering

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle uitstaande optierechten waarvan de optie-uitoefenkoers lager is dan de beurskoers ultimo het boekjaar.

	2011	2010
Resultaat na belastingen	-15.823	-6.958
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	52.318	49.706
Correctie voor optierechten 'in the money'	0	0
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	0	0
	<b>52.318</b>	<b>49.706</b>
<b>Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,14</b>

## 31. DIVIDEND PER AANDEEL

Als gevolg van het gerealiseerde verlies over 2010, is in 2011 geen dividend uitgekeerd. Gezien het financiële resultaat over 2011 wordt, conform het geldende dividendbeleid en de statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming, geen dividendvoorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd (zie grondslag 2.14.3).

## 32. 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 2011 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

### 33. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 3,0 miljoen (2010: circa EUR 2,4 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2011 heeft Ordina geen materiële investeringsverplichtingen ter zake materiële en immateriële vaste activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operational lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 17,7 miljoen (2010: EUR 16,4 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,3 miljoen (2010: EUR 6,9 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Ter zake de huurverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar heeft een bedrag van EUR 4,3 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein. Het huurcontract ter zake het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	17.711	6.286
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	25.702	21.505
Looptijden langer dan vijf jaar	0	16.028
	<b>43.413</b>	<b>43.819</b>

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

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

Ordina 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 gedeponereerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een of meerdere fiscale eenheden voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

Ter zake de kredietverlening door bancaire instellingen heeft Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2011 debiteurenvorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 43,9 miljoen (ultimo 2010: circa EUR 54,2 miljoen).

## 34. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

### 34.1. Acquisities

In 2011 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

### 34.2. Desinvesteringen

In het eerste halfjaar van 2011 heeft Ordina haar belang in Finext verkocht aan circa 70 professionals van Finext. Begin april 2011 is overeenstemming bereikt over de verkoop en zijn aansluitend de aandelen in Finext B.V. overgedragen. De verkoop van Finext is ingegeven door de strategische keuze van Ordina om zich volledig te richten op haar kernactiviteiten. Bij Finext werkten op het moment van de verkoop circa 110 medewerkers. Consolidatie van de omzet en resultaten van Finext heeft plaatsgevonden tot en met maart 2011. Ter zake Finext is in de consolidatie van de Ordina Groep over 2011 een bedrijfsresultaat opgenomen van circa EUR 0,3 miljoen.

De verkoopprijs bedroeg EUR 4,0 miljoen. Na aftrek van kosten verband houdende met de verkoop, de aan Finext toegerekende goodwill die is verantwoord bij de acquisitie van de TVW Group waarvan Finext destijds onderdeel uitmaakte en de nettovermogenswaarde op het moment van verkoop, resteert een nettoverkoopopbrengst van circa EUR 0,6 miljoen. Na aftrek van de uitgestelde koopprijs van circa EUR 1,8 miljoen en de bij Finext aanwezige liquide middelen van circa EUR 0,2 miljoen, is op het moment van verkoop een positieve kasstroom gerealiseerd van circa EUR 2,0 miljoen. De uitgestelde koopprijs van circa EUR 1,8 miljoen is in de geconsolideerde balans gepresenteerd als lening u/g (zie toelichting 10) en zal door de koper worden voldaan afhankelijk van de door Finext in de toekomst te realiseren resultaten. In de loop van 2011 is op de uitgestelde koopprijs reeds een bedrag van ruim EUR 0,2 miljoen afgelost. De totale positieve kasstroom in 2011 ter zake de verkoop van Finext bedraagt derhalve circa EUR 2,2 miljoen.

De aansluiting tussen de bruto- en nettoverkoopopbrengst ter zake de verkoop van Finext is als volgt te specificeren:

	Finext	Totaal
Brutoverkoopopbrengst	4.000	
Toe te rekenen goodwill	-1.857	
Kosten gerelateerd aan de verkoop	-350	
Nettovermogenswaarde bij verkoop	-1.223	
<b>Nettoverkoopopbrengst</b>	<b>570</b>	<b>570</b>



### 34.3. Effecten van acquisities

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa- en verplichtingenpositie van Ordina:

	Investerings 2011	Investerings 2010
Materiële vaste activa	0	0
Immateriële vaste activa	0	0
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	0	0
Vorraden	0	0
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	0	0
Liquide middelen	0	0
Voorzieningen	0	0
Latente belastingen per saldo	0	0
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	0	0
<b>Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	-336
<b>Koopprijs</b>	<b>0</b>	<b>-336</b>
Uitgestelde koopprijs	0	0
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.000	3.980
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-250	-910
<b>Betaalde koopprijs/cash</b>	<b>750</b>	<b>2.734</b>
Gekochte liquide middelen	0	0
<b>Netto uitgaande kasstroom bij acquisities</b>	<b>750</b>	<b>2.734</b>

Met betrekking tot de effecten op de activa- en verplichtingenpositie van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2011, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	E-Chain Management	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	0	0	0
Immateriële vaste activa	0	0	0
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	0	0	0
Voorraden	0	0	0
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	0	0	0
Liquide middelen	0	0	0
Voorzieningen	0	0	0
Latente belastingen per saldo	0	0	0
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	0	0	0
<b>Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	0	0
<b>Koopprijs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Uitgestelde koopprijs	0	0	0
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.000	0	1.000
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-250	0	-250
<b>Betaalde koopprijs/cash</b>	<b>750</b>	<b>0</b>	<b>750</b>
Gekochte liquide middelen	0	0	0
<b>Netto uitgaande kasstroom bij acquisities</b>	<b>750</b>	<b>0</b>	<b>750</b>

De effecten op de activa- en verplichtingen van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen beperken zich in 2011 tot de afwikkeling van earn out-verplichtingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren.

## 35. VERBONDEN PARTIJEN

### 35.1. Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen en 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.

### 35.2. Transacties met de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

#### 35.2.1. Beloningsbeleid

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

#### 35.2.2. Beloning leden Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2011, respectievelijk 2010:

	2011	2010
<b>S. Breedveld</b>		
Salaris	360	42
Variabele beloning / kortetermijncomponent	59	0
Variabele beloning / langetermijncomponent	80	0
Pensioenkosten / regulier	75	7
	<b>574</b>	<b>49</b>

	2011	2010
<b>B.H. de Jong</b>		
Salaris	269	202
Variabele beloning / kortetermijncomponent	41	44
Variabele beloning / langetermijncomponent	0	0
Pensioenkosten / regulier	57	35
	<b>367</b>	<b>281</b>

	2011	2010
<b>R. Kasteel</b>		
Salaris	260	364
Uitkering bij beëindiging dienstverband	1.674	0
Variabele beloning / kortetermijncomponent	0	50
Variabele beloning / langetermijncomponent	0	-18
Pensioenkosten / regulier	33	56
	<b>1.967</b>	<b>452</b>

	2011	2010
<b>J.H. den Hartog</b>		
Salaris	0	80
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0	315
Variabele beloning / kortetermijncomponent	0	0
Variabele beloning / langetermijncomponent	0	0
Pensioenkosten / regulier	0	12
	<b>0</b>	<b>407</b>

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2011 bedraagt circa EUR 2,9 miljoen (2010: circa EUR 1,2 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. Indien na drie jaar wordt vastgesteld dat de gestelde targets zijn gehaald of overschreden, vindt onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen plaats. Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt per balansdatum een inschatting gemaakt van het aantal uit te keren aandelen Ordina N.V. De kosten ter zake de variabele langetermijnbeloningscomponent worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Het bedrag van de te verwachten uit te geven aandelen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten. In het kader van de variabele langetermijnbeloning worden aan de heer Breedveld in totaal 71.894 aandelen Ordina N.V. verstrekt. De hiermee verband houdende last van circa EUR 0,1 miljoen is verantwoord onder de personeelskosten (zie toelichting 25).

De heer R. Kasteel heeft Ordina verlaten per 1 september 2011. In het kader van de beëindiging van de dienstbetrekking is aan de heer Kasteel een beëindigingvergoeding verstrekt van circa EUR 1,7 miljoen, welke op basis van het geldende beloningsbeleid en de kantonrechterformule is vastgesteld. Als onderdeel van de beëindigingvergoeding zijn aan de heer Kasteel 75.100 aandelen uitgegeven. De hiermee verband houdende last ad circa EUR 0,3 miljoen is verantwoord onder de personeelskosten (zie toelichting 25). In de lasten over 2010 is een bedrag opgenomen van circa EUR 0,3 miljoen ter zake de beëindiging van de dienstbetrekking van de heer J.H. den Hartog per 31 maart 2010.

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto en mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen zij een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten.

Ten behoeve van de leden van de statutaire directie zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

### 35.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2011 geen aandelen Ordina N.V. (ultimo 2010: 165.399). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2011	2010
B.H. de Jong	0	0
S. Breedveld	0	0
R. Kasteel	n.v.t.	165.399
	<b>0</b>	<b>165.399</b>

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

In 2010 zijn aan de heer De Jong 15.000 opties toegekend in het kader van het optieplan zoals beschreven onder 15.2. Deze optierechten zijn aan de heer De Jong toegekend uit hoofde van zijn toenmalige functie als financieel directeur Ordina Nederland. Naast deze optierechten zijn er ultimo 2011 geen andere optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de door de leden van de Raad van Bestuur gehouden optierechten:

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uitoefenkoers in euro's	Vervaldatum
S. Breedveld	0	0	0	0		
<b>Ultimo 2011 nog uitstaande optierechten</b>				<b>0</b>		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uitoefenkoers in euro's	Vervaldatum
B.H. de Jong	15.000	0	0	15.000	4,55	09-02-14
<b>Ultimo 2011 nog uitstaande optierechten</b>				<b>15.000</b>		

### 35.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

De vergoedingen aan de leden van de Raad van Commissarissen luiden als volgt:

	2011	2010
J. van der Werf, voorzitter	34	21
P.G. Boumeester	27	26
R.J. van de Kraats	27	26
A. Kregting	27	0
C.J. de Swart	12	34
E.P. de Boer	0	10
	<b>127</b>	<b>117</b>

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

### 35.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten zowel ultimo 2011 als ultimo 2010 geen aandelen Ordina N.V.

## 36. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2011 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2011, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

# VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2011 ORDINA N.V.

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Financiële vaste activa	38	189.838	194.368
Latente belastingvorderingen	39	16.353	12.110
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>206.191</b>	<b>206.478</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Overige vorderingen	40	537	619
Liquide middelen		0	0
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>537</b>	<b>619</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>206.728</b>	<b>207.097</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	41	9.185	5.011
Agioreserves	41	134.619	98.433
Afdekkingsreserve	41	0	-194
Wettelijke reserve	41	2.894	2.687
Ingehouden winsten	41	75.780	80.769
Resultaat boekjaar	41	-15.823	-6.958
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>206.655</b>	<b>179.748</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Bancaire schulden - achtergesteld		0	24.971
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>0</b>	<b>24.971</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Bancaire schulden		0	1.376
Handelscrediteuren en overige schulden	42	73	423
Actuele winstbelastingverplichtingen		0	579
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>73</b>	<b>2.378</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>73</b>	<b>27.349</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>206.728</b>	<b>207.097</b>

# VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2011 ORDINA N.V.

<i>(in duizenden euro's)</i>	Toelichting	2011	2010
Resultaten van deelnemingen	38	-15.965	-6.972
Overige resultaten		142	14
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-15.823</b>	<b>-6.958</b>



## 37. ALGEMEEN

### 37.1. 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.

### 37.2. 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.

### 37.3. Financiële vaste activa / Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Bij de vaststelling van de nettovermogenswaarde wordt rekening gehouden met de overgangsbepalingen voor de vaststelling van waarden en de waarderinggrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening (de 'IFRS 1-aanpassingen').

## 38. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2010</b>	<b>141.144</b>	<b>59.359</b>	<b>200.503</b>
<b>Mutaties 2010</b>			
Investerings/verstrekkingen	-41	662	621
Actuariële winsten en verliezen	335	0	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-119	0	-119
Resultaat deelnemingen	-6.972	0	-6.972
<b>Boekwaarde per 31 december 2010</b>	<b>134.347</b>	<b>60.021</b>	<b>194.368</b>
	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2011</b>	<b>134.347</b>	<b>60.021</b>	<b>194.368</b>
<b>Mutaties 2011</b>			
Investerings/verstrekkingen	5.939	3.206	9.145
Actuariële winsten en verliezen	2.096	0	2.096
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	194	0	194
Resultaat deelnemingen	-15.965	0	-15.965
<b>Boekwaarde per 31 december 2011</b>	<b>126.611</b>	<b>63.227</b>	<b>189.838</b>

## 39. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2011	2010
Immateriële en materiële vaste activa	947	1.222
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	15.406	10.888
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>16.353</b>	<b>12.110</b>

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan uit hoofde van de minimale fiscale afschrijvingstermijn met ingang van 2007. 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 2011: circa EUR 61,6 miljoen; ultimo 2010: circa EUR 43,6 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 21.1.

## 40. OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2011	2010
Overlopende activa	537	619
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>537</b>	<b>619</b>



De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.5 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2010 en ultimo 2011 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2010 en 2011 wordt verwezen naar toelichting 15.2.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 35.2.2.

## 42. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2011	2010
Overige schulden	0	0
Overlopende verplichtingen	73	423
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>73</b>	<b>423</b>

Nieuwegein, 27 februari 2012

### *Raad van Bestuur*

S. Breedveld, CEO

B.H. de Jong, CFO

### *Raad van Commissarissen*

J. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester

R.J. van de Kraats

A. Kregting

# GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2011
Ordina Holding B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Consulting B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina ICT B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Application Outsourcing en Projecten B.V. *	Nieuwegein	100
Clockwork B.V. *	Amsterdam	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina E-Chain Management Financials BVBA	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Capellen (Luxemburg)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een \* aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.



# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ordina N.V.

## Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 77 tot en met 159 opgenomen jaarrekening 2011 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd overzicht van kasstromen over 2011 en de toelichting, bestaande uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011 met de toelichting.

## Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW.

## Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, zoals is opgenomen op pagina 24 tot en met 75, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 27 februari 2012

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.*

drs. F.P. Izeboud RA

# OVERIGE INFORMATIE

# GRI INDEX

## Strategie en analyse

Verklaring van de CEO  
Risico's

Bericht CEO  
Bericht CEO, Ontwikkelingen, SWOT, Risk

## Organisatieprofiel

Naam organisatie  
Producten en diensten  
Operationele structuur  
Locatie hoofdkantoor  
Landen van vestiging  
Rechtsvorm  
Markten  
Bedrijfsomvang  
Organisatieveranderingen  
Onderscheidingen

Ordina N.V.  
Ons businessmodel  
Ons businessmodel  
Contact  
Contact  
Jaarrekening  
Strategie  
Over Ordina  
Deelneming Finext is in 2011 verkocht  
n.v.t

## Verslagparameters

Verslagperiode  
Voorgaand verslag  
Verslaggevingscyclus  
Contactperso(n)en  
Proces inhoud verslag  
Afbakening  
Afbakening beperkingen  
Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden  
Herformuleringen  
Veranderingen in de verslaglegging  
Standaardonderdelen van de informatievoorziening

1 januari 2011 - 31 december 2011  
Kalenderjaar 2010  
Kalenderjaar  
Colofon  
Over dit verslag, Duurzaamheid  
Indicatoren  
Indicatoren  
Indicatoren  
Er is geen sprake van herformuleringen  
Er zijn geen veranderingen in de verslaglegging  
Medewerkers, Duurzaamheid en Indicatoren

## Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid

Bestuursstructuur  
Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam  
Onafhankelijkheid  
Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers  
Lijst van groepen stakeholders  
Inventarisatie en selectie van stakeholders

Besturingsmodel  
Raad van Bestuur  
<http://www.ordina.nl/financieel/corporate-governance.aspx>  
<http://www.ordina.nl/financieel/corporate-governance.aspx>  
Duurzaamheid  
Duurzaamheid

# INDICATOREN

Code	Aspect	Definitie en scope	Verwijzing
<b>Economisch</b>			
<b>EC1</b>	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden	Scope: Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	Winsten - verliesrekening <u>Financieel resultaat</u>
<b>LA1</b>	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	Totale personeelsbestand naar geslacht (bij LA 13) en regio (Nederland/België)  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
<b>Milieu</b>			
<b>EN1</b>	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Hoeveelheid gebruikt kopieerpapier: • totaal in kg • kg per medewerker • kg per werkplek  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland	<u>Duurzaamheid</u>
<b>EN3</b>	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit • totaal in kWh en m3 • per werkplek (reikwijdte panden)  Scope: Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 90,3% van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	<u>Duurzaamheid</u>
<b>EN6</b>	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiëntie of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	De ingezette initiatieven waardoor de energiebesparingen gerealiseerd zijn en (beknopte) beschrijving van de geplande initiatieven  Scope: Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 90,3 % van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	<u>Duurzaamheid</u>
<b>EN29</b>	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden	Gemiddelde CO2 uitstoot per auto in gr/km. De gegevens zijn gebaseerd op het rijdend wagenpark per einde jaar en de nieuw ingezette auto's per 2010/2011.  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland	<u>Duurzaamheid</u>

**Medewerkers**

<b>LA7</b>	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio	Ziekteverzuimcijfers in percentage en gemiddelde verzuimduur. Het ziekteverzuimcijfer is exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
<b>LA8</b>	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun familie of omwonenden in verband met ernstige ziekten	Beschrijving van de maatregelen ter voorkoming van ziekteverzuim  Scope: Ordina Holding	<u>Medewerkers</u>
<b>LA12</b>	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling	Mate waarin, wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over prestatie- en loopbaanontwikkeling (ontwikkeling en beoordeling). Toelichting op ontwikkel- en beoordelingscyclus/-systeem.  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland	<u>Medewerkers</u>

**Maatschappij**

<b>LA13</b>	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit	Verhouding man-vrouw in totale personeelsbestand en verhouding man-vrouw van medewerkers in managementfuncties  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland	<u>Medewerkers</u>
<b>SO1</b>	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek	Toelichting op de mvo-activiteiten en het mvo-programma van Ordina  Scope: Ordina Holding Ordina Nederland	<u>Duurzaamheid</u>

# CONTACT

## Hoofdkantoor

Ordina N.V.  
Ringwade 1  
3439 LM Nieuwegein  
Nederland  
Telefoon: +31 (0)30 663 7000  
Fax: +31 (0)30 663 7099  
E-mail: [info@ordina.nl](mailto:info@ordina.nl)  
[www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)

Contactgegevens van al onze vestigingen zijn vermeld op onze website [www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)  
<http://www.ordina.nl/vestigingen/nieuwegein.aspx>

## Contactgegevens Investor Relations

P.J.W. Schaffels  
+31 (0)30 663 7402

## Contactgegevens voor pers

S. Steen-Lakerveld  
+31 (0)30 663 7878

## Secretaris van de vennootschap

Mr. M.J. van Buren  
+31 (0)30 663 7007

# COLOFON

Dit verslag is een uitgave van Ordina N.V. met medewerking van:

## **Concept, ontwerp, realisatie**

Dart | Brand guidance & Design, Amsterdam

## **Tekst**

Bondt Communicatie, Jos de Bondt, Breda

## **Website**

[www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)