



OP WEG NAAR GROEI

Raad van Bestuur
Stépan Breedveld (CEO) en Bart de Jong (CFO)

KERN- CIJFERS



AANDEEL ORDINA



ONZE PARTNERS

ALTIJD DICHTBIJ

DOE MEER MET BIG DATA



SLIMMER PARKEREN

Op Schiphol



INNOVATIEF IN MOBILE



AGROSENSE WINT AWARD



BETROKKEN BIJ ORDINA



MODERNE MELDKAMERS

WOONZ

wonen, service en
zorg voor senioren



AANTREKKELIJKE WERKGEVER



JONG ORDINA

Netwerken, sport
en social events



ORDINA ACADEMY

Kennis is kracht



CROWD MANAGEMENT

Slim in Crowd Management



GOEDE BUREN



SAMEN- WERKEN MET LYNC

CO₂ FOOTPRINT KLEINER

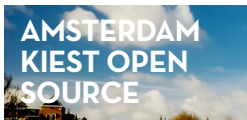


SMART SOURCING

TIME FOR THE 1% CLUB



AMSTERDAM KIEST OPEN SOURCE



SLIMME ICT'ERS STAPPEN OVER



STICHTING DICHTERBIJ INNOVEERT



INHOUD

OVER ORDINA	4
Wie zijn wij?	5
Wat doen wij?	6
Ons businessmodel	6
Professional Services & Projects	7
Business Solutions	9
Consulting	11
België/Luxemburg	12
Kerngegevens	13
Over dit verslag	16
STRATEGIE	17
Bericht van de voorzitter	18
Visie en positionering	20
Relevante ontwikkelingen	21
SWOT	22
Ambities voor de komende jaren	23
RESULTATEN	24
Business	25
Focus op markt en klant	25
Investeren in innovatie en proposities	26
Medewerkers	28
Talent, passie en trots aanboren	28
Ondernemingsraad	30
Duurzaamheid	31
Duurzame waardecreatie	31
Duurzame dienstverlening	32
Duurzame bedrijfsvoering	33
Financieel resultaat	36
Financiële doelstellingen	36
Omzetverdeling naar markten	37
Resultaten divisies	39
Kostenontwikkeling	41
Bedrijfsresultaat	42
Amortisatie, interestlasten, belastingdruk	42
Desinvesteringen	43
Nettoresultaat	43
Winst per aandeel	44
Beheerste financieringspositie	45
Nettoschuldpositie en cashflow	46
Verwachtingen	47
RISK	48
Risicoprofiel	49
Risk appetite van Ordina	49
Top-3 risico's	49
Strategische en marktrisico's	50
Financiële risico's	51
Operationele risico's	52

Interne governance	53
Solide besturing	53
Strategieontwikkeling	53
Strategische doelen vertalen	54
Business reviews	54
Managementsysteem	55
Projectbeheersing	55
Interne en externe toetsing	56
Interne beheersing	56
Bestuursverklaring	57
GOVERNANCE	58
Raad van Commissarissen	59
Verslag Raad van Commissarissen	60
Inleiding	60
Agenda	60
Vergaderingen	61
Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	62
Samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen	63
Bezoldiging Raad van Commissarissen	64
Functioneren van de Raad	64
Corporate Governance	65
Dividendbeleid	65
Jaarrekening en decharge	66
Tot slot	66
Raad van Bestuur	67
Informatie voor aandeelhouders	68
Business principles	69
Statutaire bepalingen en overige informatie	70
JAARREKENING	72
Geconsolideerde balans per 31 december 2012	73
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2012	75
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	76
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	77
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	78
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	80
Vennootschappelijke balans per 31 december 2012 Ordina N.V.	137
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2012 Ordina N.V.	138
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	139
Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	143
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	144
OVERIGE INFORMATIE	146
GRI-index	147
Indicatoren	148
Contact	149
Colofon	150

OVER ORDINA

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

WIE ZIJN WIJ?

DE BEDENKERS, BOUWERS EN BEHEERDERS VAN DE DIGITALE WERELD

Ordina is de grootste onafhankelijke dienstverlener op het gebied van consulting, solutions en ICT in de Benelux. We richten ons op de financiële sector, overheid, zorg en een aantal specifieke segmenten binnen de industriemarkt.

Als bedenkers, bouwers en beheerders van de digitale wereld hebben wij de juiste kennis en kunde in huis om bedrijfsprocessen en ICT toekomstbestendig te vernieuwen en te verbeteren. Met ruim 2.900 medewerkers in dienst zet Ordina zich daar dagelijks voor in. 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. Vervolgens maken we de vertaalslag van business naar ICT. Ons doel is om samen met klanten duurzame innovatie tot stand te brengen en daarbij de menselijke maat te bewaken.

Wij richten ons op zeven innovatiethema's om noodzakelijke transformaties die klanten doormaken te ondersteunen: Big Data, Cloud Computing, Mobile, Security, Smart Sourcing, Social Media en Unified Communications & Collaboration.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina meerdere regiokantoren 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 Smallcap Index (AScX). In 2012 haalde Ordina een omzet van ruim EUR 400 miljoen.

ONS BUSINESSMODEL

Ordina is een onafhankelijke dienstverlener die consulting, solutions en ICT-diensten combineert tot duurzame en innovatieve oplossingen. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze klanten, partners en leveranciers.

Wij zijn de bedenkers, de bouwers en de beheerders van de digitale wereld. Met gespecialiseerde divisies op het gebied van consulting, solutions en ICT zetten wij ons in om ICT weer te laten werken voor de business van onze klanten.

Organisatie op hoofdlijnen

Ordina Groep

Professional
Services & Projects

Business Solutions

Consulting

België/
Luxemburg

PROFESSIONAL SERVICES & PROJECTS

Professional Services & Projects is de grootste divisie binnen ons bedrijf. Ordina ontwerpt, ontwikkelt, test, implementeert en beheert vanuit deze divisie innovatieve applicaties voor klanten. Wij bieden onze diensten in diverse contractvormen aan: projecten, applicatiebeheer, managed sourcing en detachering. In elke contractvorm nemen wij onze verantwoordelijkheid en spannen we ons in om toegevoegde waarde te leveren.

DIENSTVERLENING

Ordina kiest voor bewezen marktleidende technologie om klanten het beste van het beste te kunnen bieden. Zowel voor pakketoplossingen als voor maatwerkapplicaties. We zijn onder meer partner van IBM, Microsoft, Oracle en SAP. Onze technologiekennis wordt gedragen door onze eigen ICT-professionals, aangevuld met een brede kring van zzp'ers en onze offshore- en nearshorepartners. Onze eigen professionals werken vanuit verschillende excellence centers.

ORACLE SOLUTIONS

Ordina is al vijftien jaar strategisch partner van Oracle. In 2012 zijn wij opnieuw Oracle Partner of the Year geworden. Wij zijn marktleider met Oracle in de overheidsmarkt. We hebben diepgaande kennis van de standaardpakketten eBS, Siebel en JD Edwards. Uiteraard is veel kennis aanwezig van Oracle Classic. Met onze oplossing voor de foodmarkt hebben wij de Oracle Accelerate Award gewonnen.

SAP SOLUTIONS

Ordina is een van de grootste aanbieders van SAP-kennis. Voor generieke SAP-applicaties zijn we de ontwikkel- en beheerpartner bij uitstek. Klanten in de overheidsmarkt, de industriële sector en de financiële markt bieden we gerichte markt- en SAP-kennis. Onze ervaring met SAP Banking & Insurance vormt de basis voor de verdere uitbouw van Banking & Insurance-proposities in de financiële markt.

SOFTWARE DEVELOPMENT

Ordina is met vierhonderd specialisten een grote dienstverlener in maatwerksoftwareontwikkeling voor bedrijfskritische applicaties. Dit doen wij met behulp van Java, Microsoft, Open Source en Proven Technologies waaronder Cobol. Gezien de voortdurende en snelle ontwikkeling van deze technologieën, investeren wij gericht in innovatie en kennisontwikkeling. De succesvolle ontwikkeling van onze activiteiten op het gebied van mobile is hier een herkenbare resultante van.

APPLICATIE-INTEGRATIE & MIDDLEWARE

Integreren, koppelen en ontsluiten van oude en nieuwe informatiesystemen is een specialisme dat Ordina goed beheerst. Wij verlengen daarmee de levensduur van legacysystemen die voor klanten vaak belangrijke bronsystemen zijn. Onze professionals hebben veel kennis van onder andere Sharepoint, SOA, WebSphere, Fusion, MW, BizTalk, regelgebaseerde zaaksystemen, databases, TIBCO en Salesforce.

INFRASTRUCTURE SOLUTIONS

Nieuwe ontwikkelingen zoals cloudcomputing, voorzieningen voor Het Nieuwe Werken en outsourcing grijpen behoorlijk in op het bestaande applicatielandschap en op de ICT-infrastructuur van organisaties. Onze infrastructure-solutionsarchitecten en -engineers adviseren klanten over hoe ze nieuwe ontwikkelingen kunnen inpassen. We doen onder andere haalbaarheidsstudies en bieden ondersteuning bij de uitvoering van verandertrajecten. We hebben een speciaal innovatieteam dat zich richt op cloudcomputing. Verder hebben onze professionals veel kennis van en ervaring met Microsoft Azure, smart hosting en sharedservicecentra.

ICT CONSULTING

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

Business Solutions is de divisie waar businesskennis wordt gecombineerd met technische expertise. Wij ontwikkelen oplossingen die duurzame waarde creëren voor onze klanten. De divisie bestaat uit vier units die ieder een eigen focus hebben op een specifiek marktsegment of cross-sectorthema.

OVERHEID EN ZORG

Regelgebaseerde zaaksystemen

Onze oplossing Gov 3.0 zorgt voor correcte, integrale en transparante zaakafhandeling van alle interne en externe processen om de burger van dienst te zijn tegen lagere kosten. Er hoeft niet langer gewerkt te worden met documentgeoriënteerde en rigide werkprocessen, want het systeem stelt voor elke zaak een dynamisch behandelplan op maat op.

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

Hypotheken

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

Vermogensopbouw

Ordina biedt met de Fundation 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

Wij hebben een businessmodel en een daaraan gekoppelde technische oplossing ontwikkeld voor het inrichten van een Premie Pensioeninstelling (PPI). Een PPI is een Nederlandse organisatie die pensioenregelingen uitvoert en pensioenvermogen opbouwt, maar niet zelf het risico draagt.

Solutions voor verzekeraars

Woekerpolis

Wij bieden kennis en technische hulpmiddelen om verzekeraars te helpen bij de correcte afhandeling van hun woekerpolisdossier. Op basis van de BPR-kostennormering is het mogelijk om de te veel in rekening gebrachte kosten te identificeren.

Polisstraat

Ordina heeft een oplossing ontwikkeld om oude polisadministraties te beheren tegen lagere kosten en een lager kapitaalsbeslag. Met een geautomatiseerde verwerkingsstraat kunnen we een stuk meer aan onverwerkte mutaties verwerken, zoals echtscheidingsdossiers.

Fraudebestrijding

Zorgverzekeraars bieden we een internationaal gerenommeerde oplossing op basis van patroonherkenning om ontvangen claims op mogelijke fraude te toetsen.

WeCare

WeCare is een omnichanneloplossing voor advies over financiële planning. WeCare geeft advies over de financiële planning van klanten. De frontend is vernieuwend: via verschillende kanalen, waaronder de iPad, biedt WeCare eenzelfde superieure gebruikerservaring. Ordina werkt hierbij samen met Distriplan. Dat levert de onderliggende rekenmotor. Distriplan is al jarenlang marktleider in België. WeCare vergemakkelijkt de dialoog met de eindklant, leidt tot nieuwe inzichten en stimuleert cross-selling.

INDUSTRIE

MES en APS

Wij bieden onze industriële klanten expertise op het gebied van Manufacturing Execution Systems (MES) en Advanced Planning & Scheduling (APS). Hiermee zijn we vooral goed gepositioneerd bij klanten in België en Luxemburg.

SECTORBREDE DIENSTEN

Businessintelligencespecialist: VisionWorks

VisionWorks maakt managementinformatie van data die in of om een organisatie beschikbaar zijn. Dit doen we met behulp van datawarehousing en 'big data'-oplossingen. Wij maken informatie toegankelijk en bruikbaar via businessanalytics en dashboards. In een Business Intelligence Competence Center organiseren we de informatievoorziening voor de klant.

Effectieve digitale oplossingen: Clockwork

Clockwork is al bijna twintig jaar een gerenommeerde speler op het gebied van online klantinteractie, social media, mobile en conversiemanagement. Clockwork is voor onze klanten dé partner die effectieve en efficiënte interactieve toepassingen bedenkt, bouwt en beheert om de gestelde bedrijfs- en merkdoelstellingen van onze klanten te helpen realiseren.

CONSULTING

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

DIENSTVERLENING

Consulting Public

Ordina adviseert de (rijks)overheid over hoe zij een steeds grotere maatschappelijke bijdrage kan leveren tegen een lager kostenniveau. Thema's zijn onder andere: effectiever samenwerken in de jeugdzorg, verkorting van de doorlooptijden in de strafrechtketen, decentralisatie van taken en budgetten van de rijksoverheid naar de provinciale of gemeentelijke overheid, veiligheidsvraagstukken in de regio en wijkontwikkeling. In de zorg zijn klantbediening en efficiënte bedrijfsvoering centrale thema's waarop onze dienstverlening zich richt.

Consulting Finance

In de markt van financiële dienstverlening ligt onze focus op risicobeheersing en compliance bij banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders. Wij bieden kennis van Basel III, Solvency II, governance en reporting. We geven advies over efficiëntere en effectievere bedrijfsprocessen voor kredietverlening, betalingsverkeer, effectendienstverlening en verzekeringen en bieden ondersteuning bij de implementatie.

Consulting Industrie

Wij adviseren klanten in de industriemarkt over businesstransformaties, lichten ICT-landschappen door en ondersteunen bij het optimaliseren van operationele processen, het verbeteren van de bedrijfsvoering en het doorvoeren van kostenreductie. Wij werken voor klanten in de sectoren telecom, carriers & mainports (transport en (lucht)havens), media en energy & utilities.

Customer Experience

Wij adviseren en ondersteunen klanten op het gebied van innovatie en het ontwikkelen en implementeren van een onlinestrategie. Hierbij hoort ook het effectief gebruiken van digitale marketing en de optimale inzet van social media. Daarbij staat de 'customer journey' centraal: klantervaring, merkbeleving en de klantinformatie moeten consistent zijn.

Security en riskmanagement

Ordina ondersteunt klanten bij de implementatie van risicomanagement zodat ze blijven voldoen aan privacywetgeving en hun digitale identiteit veiligstellen. Wij assisteren en adviseren bij het nemen van de vereiste maatregelen tegen cybercrime en bij het veiligstellen van bedrijfskritische infrastructuren.

Proces- en ketenintegratie

Wij adviseren en ondersteunen klanten bij het herinrichten van processen vanuit een integrale ketenbenadering. We realiseren verbeteringen in de logistieke keten door procesoptimalisatie. Hierbij bieden we volledig in eigen huis ontwikkeld Lean Six Sigma-opleidingsmateriaal dat speciaal is toegesneden op de Nederlandse markt en cultuur. Wij trekken vastgelopen ERP-implementaties vlot. Ook geven we advies over de meest geschikte ICT-applicaties en desgewenst doen we de pakketselectie.

Businessarchitectuur

Businessarchitectuur is onmisbaar om op toekomstgerichte en gestructureerde wijze veranderingen door te voeren in producten, processen, informatievoorziening en ICT. Wij ondersteunen klanten bij de herinrichting van hun organisatie door een vertaling te maken van hun organisatiestrategie en -doelstellingen naar bedrijfs-, proces- en informatiearchitectuur en het bijbehorende ICT-landschap.

BELGIË/LUXEMBURG

De bundeling van technologische kennis, businesskennis en een perfecte uitvoering. Dat is waar Ordina in België en Luxemburg voor staat. Wij 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.

In België en Luxemburg werken ruim vijfhonderd medewerkers vanuit drie businessunits: Enterprise Services, Business Solutions en Luxemburg. Het hoofdkantoor is gevestigd in Mechelen (België). Daarnaast heeft Ordina kantoren in Hasselt (België) en in Windhof (Luxemburg).

SYNERGIE BENUTTEN

Onze ambitie is om in België en Luxemburg tot de top van de lokale ICT-servicesmarkt te behoren. De synergie tussen onze Belgische, Luxemburgse en Nederlandse activiteiten versterkt onze uitgangspositie en zorgt voor dynamiek in onze relatie met klanten. Door uitwisseling van kennis en expertise bieden wij klanten de gewenste schaalvoordelen.

THEMA'S

Onze businessthema's (operational excellence, risk & compliance en customer interaction) en onze ICT-thema's vormen de basis voor de ondernemersgerichte aanpak waarmee Ordina zich wil onderscheiden. Met concrete oplossingen, een heldere visie en een resultaatgerichte aanpak betreden we de lokale ICT-markt proactief. In België is Ordina met 180 ervaren consultants marktleider in SAP. Wij helpen klanten om hun processen te verbeteren en het rendement van hun investering in SAP te maximaliseren.

STERK IN FOCUSSEGMENTEN

In België en Luxemburg zijn we vooral sterk in de industriemarkt. Daarnaast richten we ons op overheidsinstellingen en nutsbedrijven met de innovatiethema's waarin Ordina investeert. Onze ambitie is om vanuit een ondernemende visie en aanpak duurzame oplossingen te realiseren voor klanten en hen proactief te ondersteunen.

MANUFACTURING EXECUTION SYSTEMS

Met de inzet van Manufacturing Execution Systems (MES) kunnen onze industriële klanten hun investering in ERP optimaliseren. MES overbruggt de kloof tussen de businesssystemen en de productieautomatisering. Een MES-systeem zorgt voor beheersing van het productieproces door het optimaal inzetten van de mensen, machines en materialen. Het ondersteunt enerzijds betere beslissingen tijdens het produceren en anderzijds het in kaart brengen van het verbeterpotentieel.

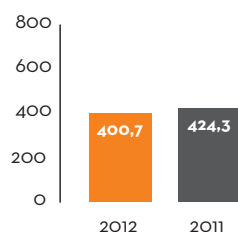
PLANNING & SCHEDULING

Onze Advanced Planning & Scheduling-oplossingen (APS) zijn de sleutel van een goed evenwicht tussen efficiëntie van productieomgevingen en kwaliteit van de productie. Klanten kunnen noodzakelijke verbeteringen doorvoeren op basis van meetgegevens van beide aspecten. Dat kan zelfs in de meest veranderlijke planningsomgeving.

KERNGEGEVENS

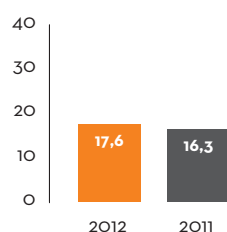
Omzet*

In miljoenen euro's



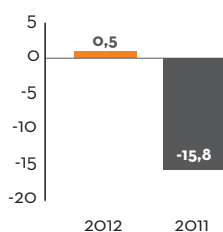
Recurring EBITDA*

In miljoenen euro's



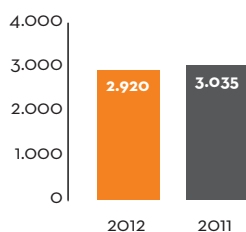
Nettoresultaat

In miljoenen euro's



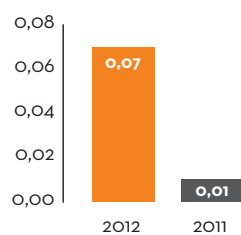
Aantal medewerkers (ultimo)

In fte's



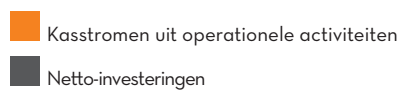
Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities

In euro's



Kasstroom uit operationele activiteiten en netto-investeringen

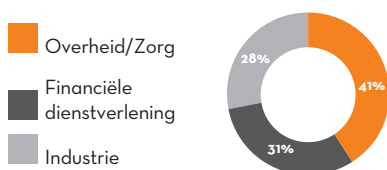
In miljoenen euro's



* Op basis van voortgezette activiteiten.

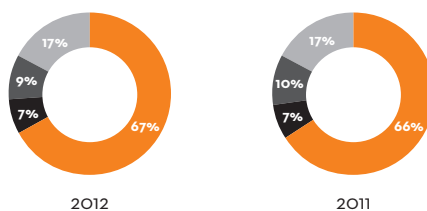
Omzetverdeling naar markten 2012*

In %



Omzetverdeling per divisie*

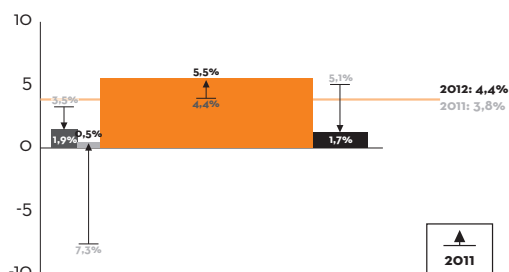
In %



Professional Services & Projects
Consulting
Business Solutions
België/Luxemburg

Recurring EBITDA-marge 2012 versus 2011

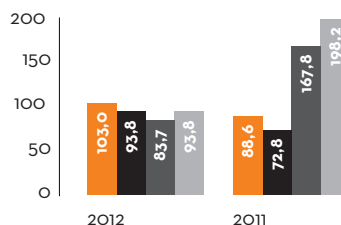
In %



Professional Services & Projects
Consulting
Business Solutions
België/Luxemburg

Marktkapitalisatie

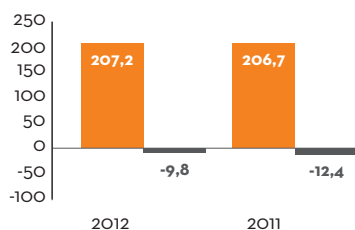
In miljoenen euro's



Q1
Q2
Q3
Q4

Eigen vermogen en total net debt

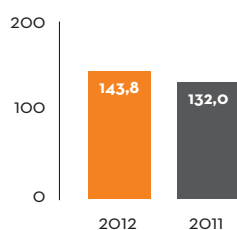
In miljoenen euro's



Eigen vermogen
Total net debt

Omzet langetermijncontracten*

In miljoenen euro's



* Op basis van voortgezette activiteiten.

Koersverloop 2012

In euro's



(In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)	2012	2011	2010	2009
Omzet	400,7	426,3	455,9	542,3
EBITA	7,7	-3,0	1,6	23,4
Recurring EBITA	11,7	10,1	10,9	32,4
Recurring EBITA in % van de omzet	2,9	2,4	2,5	5,9
Nettoresultaat	0,5	-15,8	-7,0	0,2
Nettoresultaat in % van de omzet	0,1	-3,7	-1,5	0,0
Kasstroom uit operationele activiteiten	9,8	5,9	4,8	50,4
Senior nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	0,6	0,8	2,4	0,3
Eigen vermogen	207,2	206,7	179,7	184,1
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	65	63	52	46
Immateriële vaste activa	193,0	199,4	211,5	224,0
Materiële vaste activa	10,6	11,4	12,1	17,0
Handelsdebiteuren (excl. btw) in % van de omzet	14	13	14	13
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	52	46	52	47
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.938	3.147	3.839	4.461
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.920	3.035	3.330	4.121
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	91,9	91,9	50,1	49,3

(In euro's)	2012	2011	2010	2009
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	2,25	3,95	3,62	4,06
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,11	0,11	0,10	1,11
Nettoresultaat	0,00	-0,30	-0,14	0,00
Nettoresultaat na verwatering	0,00	-0,30	-0,14	0,00
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,04	-0,17	0,07	0,25
Recurring nettoresultaat	0,04	-0,13	-0,16	0,18
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,07	0,01	0,05	0,43

OVER DIT VERSLAG

JAARVERSLAG ALLEEN ONLINE

Ordina publiceert sinds 2011 alleen nog een onlineversie van het jaarverslag. 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 duurzaamheidsdoelstellingen is in onze bedrijfsvoering. Dit verslag of delen ervan zijn ook als pdf te downloaden vanaf onze website.

OP WEG NAAR EEN GEÏNTEGREERD VERSLAG

Sinds 2009 rapporteren we in ons jaarverslag ook over onze duurzaamheidsprestaties. Wij 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. Wij laten deze prestaties nog niet extern verifiëren. Wij 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 sabine.steen-lakerveld@ordina.nl.

STRATEGIE

Bericht van de voorzitter	18
Visie en positionering	20
Relevante ontwikkelingen	21
SWOT	22
Ambities voor de komende jaren	23

BERICHT VAN DE VOORZITTER

OP KOERS

Het vertrouwen in Ordina is hersteld. Het bewijs daarvan zien we terug in een positief nettoresultaat, een positieve cashflow, verbeterde marge, aansprekende projecten, nieuwe klanten en niet in de laatste plaats in een sterk verbeterde medewerkerbetrokkenheid.

De omzetontwikkeling over de kwartalen is bemoedigend en de omzetzijding neemt af. Onze activiteiten in België en Luxemburg hebben we dit jaar stevig bijgesteld. Onze aandacht voor kostenbeheersing blijft onveranderd sterk. Wij zijn zuinig waar dat moet en investeren in zaken die ertoe doen. Zoals in nieuwe proposities en diensten. Maar zeker ook in training en opleiding van onze medewerkers: de bedenkers, bouwers en beheerders van de digitale wereld. Een wereld waar ICT dienstbaar is aan mensen en bedrijven en er ruimte is voor de menselijke maat.

Medewerkers meer betrokken bij ons bedrijf

Onze medewerkers zijn onze innovatiekracht en onze ambassadeurs. Wij vinden het bijzonder belangrijk dat zij met passie en trots voor ons bedrijf werken en zich inspannen om voor onze klanten het verschil te maken. Dit jaar is de motivatie van onze medewerkers sterk gestegen. Wij zijn op de goede weg om hen steviger bij onze strategie, onze successen en onze uitdagingen te betrekken. Dat wordt gewaardeerd, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Effectory/VNU Beste Werkgever. In de categorie bedrijven met meer dan duizend medewerkers stijgt bij Ordina de medewerkerbetrokkenheid het snelst in 2012.

Dichter bij onze klanten

Ordina is een bedrijf dat naast de klant wil staan en samen wil innoveren. Als onafhankelijke, lokale dienstverlener staan wij dicht bij de klant en zijn we aanspreekbaar en slagvaardig. Zo is de Raad van Bestuur direct betrokken bij projecten van onze grootste klanten. In 2012 hebben we ons kantorennet in het noorden, oosten en zuiden van Nederland en in Luxemburg commercieel verder versterkt. Deze regionale benadering, dicht bij onze klanten en in de omgeving waar onze medewerkers wonen, spreekt aan en zorgt voor een stevigere binding met onze klanten en met onze medewerkers. Die binding is wat ons betreft langdurig van aard.

Investeren in innovatiethema's

Toekomstbestendige oplossingen bieden, gebaseerd op onze kennis van informatietechnologie, de business van onze klanten en wet- en regelgeving is wat ons bij Ordina drijft. Wij stellen ons op als de innovatiepartner voor klanten. De innovatiethema's waarin we investeren, sluiten aan bij de strategische vraagstukken waar organisaties voor staan. Zoals hoe zij social media, cloudcomputing of 'mobile' optimaal kunnen benutten en inpassen in hun businessmodellen. Maar ook hoe deze zich razendsnel ontwikkelende technologieën zich verhouden tot gedegen informatiebeveiliging. Ordina wil samen met klanten een antwoord geven op deze vragen. Onze inzet is om duurzame innovatie mogelijk te maken door gericht te investeren in nieuwe proposities en diensten op het gebied van Big Data, Cloud Computing, Mobile, Security, Smart Sourcing, Social Media en Unified Communications & Collaboration.

Commerciële successen geboekt

In 2012 hebben we diverse successen geboekt. Zo hebben we verschillende mooie oplossingen ontwikkeld voor mobile en waren onze specialisten in big data en social media betrokken bij het ontrafelen van het Project X-mysterie in Haren en bij de beveiliging rondom grote evenementen, zoals de Gay Pride. Wij streven naar langdurige relaties met onze klanten. Goede voorbeelden daarvan zijn de meerjarige contracten die we hebben gesloten met het Nationaal Archief en de Inspectie voor het Onderwijs en de verlenging van het OBT-contract met de Rabobank.

Het jaar 2012 gaat de boeken in als het jaar dat wij met onze focus op markt en klant én op onze medewerkers weer zwarte cijfers geschreven hebben. Wij vierden onze successen en wij betrekken onze medewerkers actief bij de koers die we hebben ingezet. De eerste stap is in 2012 gezet; wij hebben nog een weg te gaan naar een betere winstgevendheid en groei.

Stépan Breedveld

CEO Ordina

VISIE EN POSITIONERING

Ordina denkt dat het anders kan. Dat het anders moet. De manier waarop ICT in de praktijk vorm krijgt staat ver af van wat ICT kan zijn. Dat kan beter en daar willen wij ons voor inzetten.

Veranderingen gaan steeds sneller. Dit stelt eisen aan organisaties en overheden. Zij moeten steeds sneller veranderen. Hoe ze dat moeten doen, is vaak vandaag niet duidelijk en morgen alweer achterhaald. Om duurzaam te zijn, is innovatie nodig, flexibiliteit en transformatie. ICT kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. ICT kan kosten verlagen, dienstverlening verhogen, helpen om klanten te werven en zorgen voor compliance. ICT kan helpen om het beste uit mensen te halen en ook zorgen dat mensen inzetbaar of zelfredzaam blijven. De kern is dat ICT niet draait om systemen, maar om transformatie. In de praktijk blijkt dat die complexiteit moeilijk te organiseren is als opdrachtgever en opdrachtnemer eerder tegenover dan naast elkaar staan. Als samenwerking de vorm aanneemt van dikke contracten en er gebrek is aan transparantie.

DICHTBIJ EN BENADERBAAR

Ordina is een Benelux-dienstverlener. Onze klanten zijn dichtbij; wij komen elkaar regelmatig tegen. Daarom gaan wij toekomstgericht om met onze klanten: we willen elkaar recht in de ogen blijven kijken. Ordina wil de menselijke maat terugbrengen in ICT. In de projecten die we doen, de transformaties die we helpen initiëren, organiseren en in gang zetten. In de manier waarop we samenwerken en de manier waarop we omgaan met mensen. Wij willen samen innoveren om bedrijfsprocessen en ICT weer voor mensen, klanten en hun business te laten werken.

SAMEN WERKEN AAN VERANDERING

Samenwerking is voor ons eerder een proces dan een project. Wij willen naast onze opdrachtgevers staan, in projecten, maar ook fysiek. We werken liever samen mét dan voor hen. Daarom werken wij vanuit de regio. We kiezen voor opdrachtgevers waarbij kennis van de lokale markt van waarde is voor de processen en systemen die ze inzetten.

LEREN VAN EN MET ONZE KLANTEN

Wij kennen niet alleen de markt, we weten ook vaak hoe we de kennis succesvol kunnen inzetten, we leren met en van onze klanten en formuleren samen de antwoorden die nodig zijn. Daarom combineren wij ICT met consultancy. Omdat we weten dat de verandering (verbetering) het doel is en niet het middel.

BESTE ICT-WERKGEVER

Wij worden de beste ICT-werkgever. Door onze mensen vrijheid te geven en initiatief te stimuleren ontstaat ondernemerschap. Wij zijn flexibel georganiseerd. Wij adviseren over de inzet van grote thema's voor opdrachtgevers. De waarden die ons hierbij drijven en waaraan men ons herkent: ondernemend, inspirerend, samenwerkingsgericht, ontwikkelingsgericht en betrokken.

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN

VRAAG EN AANBOD OP DE ICT-MARKT

De markt voor ICT-diensten wordt steeds volwassen. Klanten gaan steeds meer direct de markt op, zelfstandigen zonder personeel bieden hun diensten rechtstreeks aan. Intermediairs en marktplaatsen nemen onze rol over aan de onderkant van de markt. Ook de tarieven en marges staan onder druk. Wij hebben onze strategie daarop aangepast en positioneren ons dicht bij onze klanten met hoogwaardige consultancy, herhaalbare oplossingen en specifieke ICT-deskundigheid. Net als andere aanbieders van ICT-professionals kijken ook wij kritisch naar de inzetbaarheid van ons personeel in relatie tot wat klanten als tarief accepteren. In 2012 hebben we SourcePower opgezet, een eigen intermediair voor zzp'ers als flexibele schil rondom onze kernactiviteiten.

SCHAARSTE OP DE ICT-ARBEIDSMARKT

Op de middellange termijn voorzien wij 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 gepensioneerd de arbeidsmarkt verlaat, versterkt deze ontwikkeling. Wij zien voor ons bedrijf zeker een rol in het vullen van dat gat. Vandaar dat wij ons sterk blijven maken voor het positioneren van Ordina als aantrekkelijke werkgever. Verder leiden we onze mensen zeer gericht op. Wij begeleiden hen in hun loopbaan en scholen hen om als dat nodig is. Ook zien we kansen om via onze Ordina Academy ICT-professionals voor klanten op te leiden. Wij ondersteunen klanten op deze manier in hun strategische personeelsplanning.

BEHOEFTE 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. Ordina investeert in zeven innovatiethema's om klanten bij deze transformatie te ondersteunen. 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 25-klanten geven ons bovendien op het juiste niveau een entree bij andere organisaties.

BEHOEFTE AAN HECHTERE SAMENWERKING

Onze lokale positionering biedt duidelijke voordelen om langdurige relaties met klanten op te bouwen. Klanten die nationaal georiënteerd zijn, hebben behoefte aan een gesprekspartner die hen verstaat en begrijpt. Daarnaast willen ze werken met een betrouwbare, slagvaardige partij die zowel kennis als capaciteit kan leveren. Zeker in een tijd waarin nieuwe systemen iteratief (herhalend) of 'agile' (in korte sprints) gerealiseerd worden is kennis dicht bij huis erg belangrijk. Bij offshoreopdrachten schakelen klanten ons 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. Voor beide partijen blijven we aangesloten als regisseur van de verandering.

DUURZAAMHEID ALS KANS

Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft voor iedere organisatie een andere lading, waarbij er accentverschillen zijn tussen people, planet en profit. Wij zien duidelijke kansen om klanten te helpen om hun duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Duurzaamheid in de keten is een thema waaraan wij een bijdrage kunnen leveren. Ook in ons eigen bedrijf zien we veel kansen, vooral aan de peoplekant. Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers is een thema dat we concreet inhoud geven. Samen met onze interne en externe stakeholders bepalen we de richting waarin wij verantwoord willen ondernemen.

SWOT

STERKTES

- 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 hoge gemiddelde leeftijd
- Relatief hoge vastekostenstructuur

KANSEN

- Positionering als implementatie-, integratie- en beheerpartner
- Specialistische positie in de zorgmarkt
- Veel aandacht bij klanten voor compliance, security en risk
- ICT stelt de overheid in staat om een efficiencyslag te maken en de kosten structureel te verlagen
- Het ontwikkelen van thema's naar proposities

BEDREIGINGEN

- Afnemende vraag binnen alle markten door langdurige downturn
- ICT wordt commodity
- Risicoprofiel klantenprojecten neemt toe
- Schaarste en vergrijzing van de arbeidsmarkt

AMBITIES VOOR DE KOMENDE JAREN

Nu het vertrouwen in Ordina is hersteld en het resultaat een opwaartse lijn vertoont, is onze managementagenda voor de komende jaren erop gericht om de situatie van krimp om te draaien naar groei. Wij werken aan verbetering op die punten waarop wij met ons bedrijf invloed kunnen uitoefenen, zowel intern als extern.

ONZE DOELSTELLINGEN VOOR DE MIDDELLANGE TERMIJN

- Klanttevredenheid bereiken die hoger ligt dan 70 Net Promotor Score (NPS)
- Een innovatief en duurzaam profiel realiseren in de markt
- Talent, passie en trots aanboren bij onze medewerkers
- De beste ICT-werkgever worden, wat blijkt uit een medewerkerbetrokkenheidsscore van boven de 7
- De winstgevendheid verbeteren, met een EBITDA-marge van circa 10%

In 2012 hebben wij vanuit elk van onze divisies de focus gelegd op kansen in de markt en het verstevigen van relaties met klanten. Daarvoor investeren we in innovatieve en duurzame proposities en werken we aan een heldere profilering van Ordina. Belangrijke randvoorwaarde is de betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Deze focuspunten moeten samen leiden tot een structurele rendementsverbetering.

RESULTATEN

Business	25
Focus op markt en klant	25
Investeren in innovatie en proposities	26
Medewerkers	28
Talent, passie en trots aanboren	28
Ondernemingsraad	30
Duurzaamheid	31
Duurzame waardecreatie	31
Duurzame dienstverlening	32
Duurzame bedrijfsvoering	33
Financieel resultaat	36
Financiële doelstellingen	36
Omzetverdeling naar markten	37
Resultaten divisies	39
Kostenontwikkeling	41
Bedrijfsresultaat	42
Amortisatie, interestlasten, belastingdruk	42
Desinvesteringen	43
Nettoresultaat	43
Winst per aandeel	44
Beheerste financieringspositie	45
Nettoschuldpositie en cashflow	46
Verwachtingen	47

FOCUS OP MARKT EN KLANT

De klant en zijn toekomst staan centraal in ons denken en doen. Die ondernemende, betrokken opstelling willen wij nog beter invullen.

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

Als Benelux-marktpartij zijn we slagvaardig, benaderbaar en aanspreekbaar. Zowel op het niveau van topmanagement als in de uitvoering bouwen wij een stevige band op met klanten. Vanuit ons regionale kantorennetwerk in de Benelux zijn we dicht in de buurt van onze klanten en onze medewerkers.

Wij erkennen het probleem dat organisaties ontevreden zijn over het succes van ICT-projecten. Te vaak voldoen ICT-projecten niet aan de verwachtingen of zijn ze duurder dan begroot. Ordina vindt dat het anders moet en kan. De kern is dat ICT niet draait om systemen, maar om transformatie. Wij willen de tevredenheid van klanten over hun ICT-voorziening en over onze dienstverlening dan ook drastisch verbeteren de komende jaren.

ICT moet weer voor organisaties gaan werken en innovatie aanjagen. Dat zal onder meer tot uitdrukking komen in een hechte relatie met klanten die voor meerdere jaren (beheer)contracten met ons sluiten. Daarnaast is onze inzet gericht op een stevigere positie in verschillende marktsegmenten in de industriemarkt, vanuit de hele breedte van ons portfolio.

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2012?

Geïnvesteed in duurzame klantrelaties

Wij hebben geïnvesteed om onze regionale aanwezigheid gestalte te geven. In 2012 hebben we onze aanwezigheid in het noorden, oosten en zuiden van Nederland en in Luxemburg commercieel verder versterkt. Deze regionale benadering, dicht bij onze klanten en in de omgeving waar onze medewerkers wonen, spreekt aan en zorgt voor een stevigere binding met onze klanten. De Raad van Bestuur is nauw betrokken bij onze grootste klanten.

Positie in industrie uitgebouwd

In Nederland hebben wij onze activiteiten in de industriemarkt verder kracht bijgezet met een aparte unit binnen Consulting en verbreding van onze activiteiten in systeemontwikkeling en applicatiebeheer. In Nederland mochten wij in 2012 onder andere NXP en Vopak toevoegen aan onze klantenkring. In België hebben wij significante groei laten zien bij onze bestaande klanten Pepsico, Nike en Volvo Group. Ook hebben we nieuwe klanten voor ons weten te winnen, zoals Fabricom, Facilicom, NGData en Evonik Degussa.

Manufacturing execution & intelligence platform

In 2012 lanceerde Ordina een eigen iMESure-oplossing. iMESure vergroot de manufacturing intelligence in productiebedrijven. Continuous improvement en lean manufacturing staan bij veel productiebedrijven hoog op de prioriteitenlijst. Daarom optimaliseren zij de informatiestromen tussen de business en de werkvloer, implementeren ze best practices en zoeken ze tools die beslissingnemers inzicht geven in de productieperformance. Met iMESure lanceerde Ordina een manufacturing execution & intelligence platform voor een brede doelgroep van productiebedrijven. iMESure is lean-and-mean. Het focust op modulariteit, best practices en ondersteuning van beleidsbeslissingen. Bedrijven kunnen klein starten met een beperkte functionele reikwijdte en later modules toevoegen. Zonder een zware MES-implementatie kunnen bedrijven belangrijke verbeteringen realiseren in het beheer van onder meer materiaalstromen, plant performance en energieverbruik.

Meer langetermijncontracten gesloten

Het contract met de Rabobank is verlengd tot en met eind 2017. Ordina zal, als een van de strategische partners op het gebied van Application Development & Maintenance zorg blijven dragen voor het ontwerpen, bouwen en testen van ICT-applicaties van de Rabobank.

Wij hebben verschillende nieuwe grote (beheer)contracten gesloten, onder meer met het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers, Equens, de Stichting Dichterbij, Halt Nederland en Interpol. Het omzetaandeel langetermijncontracten stijgt van 31% in 2011 naar 36% in 2012.

INVESTEREN IN INNOVATIE EN PROPOSITIES

Ordina beschikt over een schat aan kennis en expertise die we nog beter kunnen benutten in de markt. Samen met onze klanten willen wij innovaties van de grond krijgen die zonder ICT onmogelijk zouden zijn.

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

Door meer focus aan te brengen op innovatiethema's kanaliseren wij onze kennis richting de markt en bundelen we intern beter onze krachten. Wij hebben zeven thema's benoemd waarin we de komende jaren gericht investeren: Big Data, Cloud Computing, Mobile, Security, Smart Sourcing, Social Media en Unified Communications & Collaboration.

Ordina heeft als business- en innovatiepartner van de klant vaak de rol van integrator tussen verschillende aanbieders. Wij kunnen door onze lokale aanwezigheid en onze onafhankelijke positie uit naam van de klant de regisseursrol dicht bij huis uitstekend invullen. En langdurige relaties met onze klanten en partners opbouwen. Om dat nog herkenbaarder te maken, bouwen we onze Smart Sourcing-propositie verder uit. Daarmee bieden we klanten grote flexibiliteit in contractvormen. Ook hebben we de samenwerking met technologiepartners hoog in het vaandel.

Wij willen voor de toekomst goed voorbereid zijn op zowel groei als krimp. Daarom bouwen we een sterk, deskundig en flexibel netwerk van zzp'ers om ons heen. In België en Luxemburg groeien we door tot een echte ICT-solutionspartner voor klanten.

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2012?

Innovatiethema's uitgewerkt tot concrete proposities

Rondom ieder innovatiethema is een team vanuit verschillende disciplines geformeerd en zijn talentvolle medewerkers aangetrokken. Mobile is het eerste team dat als businessunit van start ging dit jaar; Security volgt begin 2013. Per thema zijn diverse proposities ontwikkeld of in ontwikkeling.

Mobile scoort

Ordina positioneert zich met een gespecialiseerd team en een compleet portfolio aan oplossingen in de voorhoede van mobiele technologie en oplossingen. De eerste successen zijn geboekt. Zo introduceerden wij de Mobile App Scan, waarmee klanten binnen tien minuten inzicht krijgen in hun mobiele strategie. Wij adviseren en ondersteunen klanten om mobile op een gestructureerde wijze in te passen in hun processen en zorgen dat mobile blijft werken voor een organisatie. Voor onder meer Philips en de Belastingdienst (Douane) hebben wij mobiele apps ontwikkeld en verzorgen wij het operationele beheer ervan. Verder ontwikkelen we interne apps voor onze klanten waarmee veelvoorkomende handelingen plaats- en tijdsafhankelijk uitgevoerd kunnen worden.

Big Data en Social Media

Ook zijn aansprekende successen geboekt op het gebied van big data en social media. Ordina is nauw betrokken geweest bij het onderzoek naar de rol van social media bij het ontspoorde Project X-feest in Haren. Samen met studenten van de Universiteit Utrecht hebben wij een analyse gemaakt van de berichten op social media in aanloop naar dit feest. Tijdens de Gay Pride 2012 hebben wij onze crowdmanagementoplossing voor grootschalige evenementen operationeel getest. Met deze oplossing zien evenementorganisatoren, beveiligers, de autoriteiten en hulpdiensten in één oogopslag alle feiten rond het evenement, zoals de grootte van de bezoekersstromen. Daardoor kunnen zij adequaat ingrijpen als onveilige situaties dreigen te ontstaan.

Unified Communications & Collaboration

Als Gold Partner van Microsoft heeft Ordina toegang tot de Premier Support voor Lync, de Unified Communications & Collaborations-oplossing van Microsoft. Bovendien is een van onze Belgische professionals door Microsoft gecertificeerd als Lync Master en Most Valuable Professional. Grote opdrachtgevers bieden wij daarmee ondersteuning op het hoogste niveau bij de integratie van Lync in hun bedrijfsvoering. Ordina wist in 2012 meer dan twintig nieuwe klanten voor zich te winnen die met Unified Communications & Collaboration aan de slag willen.

Eind 2012 lanceerden wij ook Lync-in-the-box, waarmee het voor ondernemingen mogelijk is om zonder verdere verplichtingen kennis te maken met alle mogelijkheden van het Unified Communications-platform Lync Server van Microsoft. Ze kunnen daarmee de eerste stappen zetten richting Samen Slimmer Werken. We zijn inmiddels in gesprek met een aantal nieuwe opdrachtgevers in de Benelux over dit initiatief.

Aansprekende opdrachten met Smart Sourcing

Wij hebben onze Smart Sourcing-propositie verder uitgewerkt, waarbij ons Dynamisch Delivery Model garant staat voor ICT-sourcing op maat. De eerste contracten met deze flexibele propositie hebben we gewonnen: zowel het Nationaal Archief als de Inspectie voor het Onderwijs koos voor deze aanpak. Ook de verlenging van het contract met de Rabobank, voor applicatieontwerp, bouw en testen, past binnen deze propositie. Ordina België sloot een vierjarig contract met de Europese Commissie, voor ontwikkeling, beheer en beveiliging van de financialmanagementsystemen, zowel onsite als offsite. Ook andere directoraten-generaal kunnen diensten afnemen uit deze mantelovereenkomst.

Eigen intermediair voor zzp'ers opgericht in 2012

In 2012 heeft Ordina een eigen intermediair voor zzp'ers opgezet onder de naam SourcePower. Wij bouwen een netwerk op van deskundige zzp'ers die we inzetten als onze klanten specifieke kennis en kunde nodig hebben die we zelf niet in huis hebben. Of als wij extra capaciteit nodig hebben op het gebied van onze eigen kerncompetenties. Ordina bewaakt de kwaliteit van dit netwerk door gericht eisen te stellen aan ervaring, opleiding en certificering. Doordat wij een band opbouwen met deze kring van zelfstandige professionals bieden we ze meer toegevoegde waarde en kunnen we tegelijkertijd als integrationsourcingpartner van de klant de beste kwaliteit blijven bieden.

TALENT, PASSIE EN TROTS AANBOREN

Een graadmeter voor succes is de waardering van onze medewerkers voor Ordina als werkgever. Die score moet een dikke zeven worden. Talent, passie en trots zijn de drie speerpunten waar ons HR-beleid om draait.

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

Wij willen talent en passie aanboren en ontwikkelen door gericht te investeren in opleiding en kennisoverdracht. Daarbij maken we optimaal gebruik van bestaande kennis in ons bedrijf. Via loopbaanpaden bieden we perspectief om door te groeien en krijgen medewerkers de kans om zelf de regie te voeren over hun loopbaan. Een ondernemende en dynamische houding moedigen wij aan.

Trots zijn op Ordina is essentieel om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Die trots groeit door onze medewerkers actief bij onze koers te betrekken en successen met elkaar te delen.

Een goed renderende inzetbaarheid van onze medewerkers blijft essentieel. Vandaar dat naast kennisontwikkeling ook verjonging van ons personeelsbestand belangrijk is. Ons vitaliteitsbeleid helpt ook voorkomen dat mensen uitvallen en stimuleert hen om werk aan te pakken dat zij kunnen doen. We willen het ziekteverzuim naar beneden brengen tot onder de 3%.

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2012?

Medewerkerbetrokkenheid stijgt

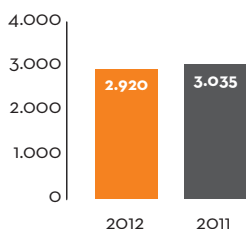
De medewerkerbetrokkenheid stijgt van 5,6 naar 6,2. Daarmee is Ordina de sterkste stijger in de categorie werkgevers met meer dan duizend medewerkers in het onderzoek van Effectory/VNU. Ook is Ordina gecertificeerd als Top Employer ICT. Medewerkers zijn actief betrokken bij strategie, successen en resultaten via maandelijkse bijeenkomsten met leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee (Connect Direct), via de wekelijkse nieuwsbrief Connect Nieuws en via afdelingsevenementen. We betrekken mensen ook bij hun collega's op de werkvloer door samen met de klant Connect Cafés op locatie te organiseren.

Sociale cohesie en kostenbewustzijn

Medewerkers konden ideeën indienen voor kostenbesparingen. Een deel van de gerealiseerde besparing is gebruikt voor een groot personeelsfeest tijdens het EK voetbal als resultaat van het programma 'Verdien je eigen feestje'. Aan het eind van het jaar is een budget beschikbaar gesteld voor iedere unit om samen een activiteit te ondernemen.

Aantal medewerkers (ultimo)

In fte's



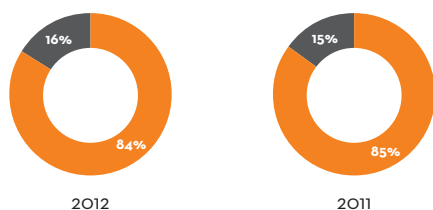
Ontwikkelings- en loopbaanperspectieven concreet gemaakt

Wij hebben nieuwe loopbaanpaden ontwikkeld en geïntroduceerd voor functies in Consulting en projectmanagement. Wij houden de prestaties en het potentieel van onze medewerkers nauwlettend in het oog. Een vlootsschouw maakt groei, vooruitgang en behoefte duidelijk. Hieruit volgen loopbaangesprekken,

plannen en eventueel een leertraject of stage. Ordina is gericht op ontwikkeling. Als een van onze medewerkers al lange tijd bij een bepaalde klant werkt, kan dit zijn ontwikkeling belemmeren. We beseffen dat het belangrijk is om kansen te blijven bieden als wij onze medewerkers lang willen houden.

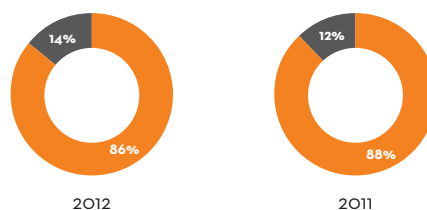
Verhouding man/vrouw

In %



Verdeling man/vrouw over managementfuncties

In %



Ordina Academy uitgebouwd

De Ordina Academy is verder uitgebouwd. We bieden onze medewerkers een ruim aanbod van trainingen om vakkennis, branchekennis en persoonlijke effectiviteit te vergroten of te verbreden. Alle trainingen zijn opgenomen in een speciale opleidingsgids en te boeken via de vernieuwde website.

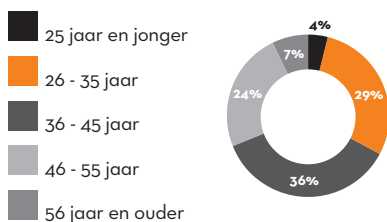
Door slim om te gaan met onze middelen kunnen wij ook in deze tijd volop blijven investeren in training. Een groot aantal onderwerpen wordt gegeven door onze eigen specialisten. Wij faciliteren deze interne trainers met een opleiding in didactische vaardigheden. We leiden op in de avonduren, zodat medewerkers overdag bij de klant ingezet kunnen worden. Op de Ordina Zomer Academy kunnen medewerkers die tijdelijk niet bij een klant werken zich ontwikkelen. In 2012 zijn er 1.800 deelnames geweest, waarvan 550 op de Zomer Academy.

Jonge professionals intern opleiden

Ordina wil graag meer pas afgestudeerden in dienst nemen. We leiden hen vervolgens zelf op. Speciaal voor onze jonge medewerkers is er het Young Professional Programma. Twee jaar lang volgen zij een ontwikkelingsprogramma waarbij ze gecoacht worden 'on the job' en twee dagen per maand training volgen. De instroom van young professionals kwam in 2012 uit op ruim vijftig.

Leeftijdsopbouw 2012

In %

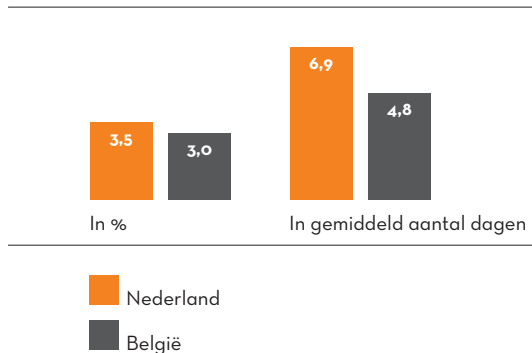


25 jaar en jonger
26 - 35 jaar
36 - 45 jaar
46 - 55 jaar
56 jaar en ouder

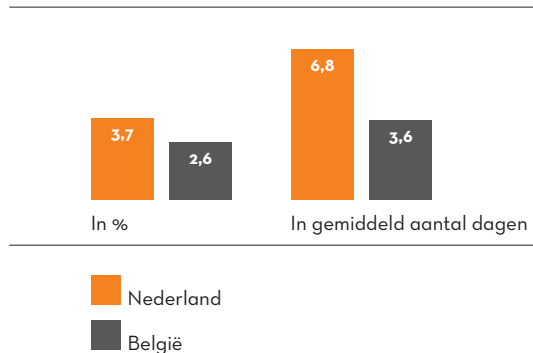
Vitaliteitsbeleid uitgebreid

In het gezondheidsbeleid hebben we een stap gemaakt. We hebben een pilot gevoerd met verzuimcoaches, die managers helpen om in een vroeger stadium een gesprek aan te gaan met een zieke medewerker over zijn of haar inzetbaarheid. Een aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers is daardoor eerder aan het werk gegaan.

Ziekteverzuim medewerkers 2012



Ziekteverzuim medewerkers 2011



ONDERNEMINGSRAAD

In 2012 is een nieuwe ondernemingsraad aangetreden met een nieuw dagelijks bestuur. Dit gebeurde net voor de zomerperiode.

De vertrekkende ondernemingsraad rondde een aantal trajecten af, waaronder organisatiewijzigingen, aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden en de variabele-beloningsregeling 2012.

De nieuwe ondernemingsraad heeft het initiatief genomen om de medewerkers via een enquête om ideeën en input te vragen voor een nieuwe vorm van variabel belonen. De uitkomst heeft als basis gediend voor het overleg hierover met de bestuurder, wat heeft geleid tot een maatwerkwinstdelingsregeling voor 2013 en daarna. De ondernemingsraad heeft daarnaast twee adviesaanvragen voor organisatiewijzigingen behandeld.

De ondernemingsraad heeft er vertrouwen in dat de goede dialoog met de bestuurder wordt voortgezet over trajecten gericht op het versterken van de marktbenadering en de verdere verbetering van de bedrijfsvoering van Ordina.

DUURZAME WAARDECREATIE

Duurzaam ondernemen is voor Ordina vanzelfsprekend. Het is onderdeel van ons DNA en dat is niet vreemd voor een organisatie die dit jaar veertig jaar bestaat. In 2002 zijn we, als een van de koplopers van Nederland, begonnen met een beleidsmatige invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ordina is medeoprichter en eerste voorzitter van Samenleving en Bedrijf, het huidige MVO Nederland.

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

In onze dienstverlening en bedrijfsvoering gaan we zo duurzaam mogelijk om met energie, papier en mobiliteit. In de aanbiedingen die wij doen, geven we aandacht aan en vragen we aandacht voor duurzaamheid. Daarnaast werken we samen met onze klanten aan duurzame oplossingen en bundelen we onze krachten voor maatschappelijke vraagstukken.

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2012?

Stakeholdersdialoog: meer profiel en verankering

Sinds 2010 organiseren we stakeholdersdialogen rond het onderwerp duurzaamheid. In november 2011 hebben we een interne dialoog gehouden met achttien managers uit de business en de staf. In februari 2012 hebben we een vergelijkbare sessie georganiseerd met vertegenwoordigers van onze stakeholders. Conclusie van deze inspirerende sessies was dat wij al veel doen op het gebied van duurzaamheid, vooral in onze bedrijfsvoering. Thema's waar we al actief mee zijn kunnen nog beter uit de verf komen. En we kunnen creatiever zijn in het vinden van duurzame oplossingen in onze dienstverlening. Duurzaam ondernemen past bij Ordina, ons profiel, het type opdrachten en onze medewerkers. Het onderwerp zou beter kunnen worden verankerd in ons profiel en in onze dienstverlening.

Regiegroep Duurzaamheid ingesteld

Op basis van de input van de interne en externe dialoog hebben we in 2012 duurzaamheid breder en dieper in de organisatie verankerd. We hebben de deelverantwoordelijkheden op het gebied van duurzame bedrijfsvoering, duurzame producten en dienstverlening en maatschappelijke verantwoordelijkheid belegd bij de divisies en relevante stafafdelingen. Om duurzaamheid nog beter te verankeren in de business hebben we de Regiegroep Duurzaamheid in het leven geroepen, met leden uit alle geledingen van het bedrijf. Deze regiegroep bepaalt jaarlijks de agenda voor duurzaamheidsinitiatieven en zorgt ervoor dat deze worden uitgevoerd en gecommuniceerd binnen en buiten de organisatie.

Blijvende aandacht voor milieuzorg

Een duurzame bedrijfsvoering is kernonderdeel van ons beleid. De voortgang van de voor ons relevante aspecten meten wij sinds 2009 structureel. Ordina rapporteert hierover jaarlijks volgens de internationale richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging (GRI 3, level C).

De scope is ten opzichte van 2009 onveranderd en heeft betrekking op heel Ordina. De rapportage over duurzaamheidsindicatoren is geïntegreerd in de reguliere kwartaalrapportages. Ons milieubeleid richt zich op mobiliteit, papier, afval, energiebesparing en inkoop. In 2012 hebben we een en ander conform ISO 14001 vastgelegd en we verwachten in 2013 ons certificaat in ontvangst te nemen. Ook zijn wij wederom gecertificeerd voor de CO₂-Prestatieladder niveau 3.

DUURZAME DIENSTVERLENING

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. Wij zetten onze kennis van ICT in voor slimme oplossingen die bijdragen aan welzijn en duurzaamheid.

QULI VOOR MEER ZELFREDZAAMHEID

eHealth-oplossingen dragen bij aan het verbeteren van de kwaliteit van de zorg en tegelijkertijd het beheersen van de zorgkosten. In cocreatie met vier grote zorginstellingen ontwikkelt Ordina het multimediale Quli-selfserviceplatform. Uitgangspunt is om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten. Het platform is gericht op ondersteuning van alledaagse activiteiten, variërend van een digitale schoolcoach en een openbaarvervoer-app tot chatmogelijkheden en een planningsondersteuner. Ook wordt Quli ingezet voor de behandeling van de cliënt, onder meer met digitale videobegeleiding.

DUURZAME ONTWIKKELING: AGROSENSE

Agrosense biedt de hele agrifoodketen, van producent tot afnemer, helder inzicht in het complete productieproces. Het maakt bovendien precisielandbouw mogelijk. Akkerbouwers weten precies hoeveel gewasbeschermingsmiddelen, mest en water ze moeten gebruiken. Dit voorkomt overbodig gebruik en is dus duurzaam. Daarnaast draagt de gedetailleerde informatie bij aan een hoge productie en een hoge kwaliteit.

1% CLUB

JongOrdina heeft net als in 2011 een cocreatie-event georganiseerd met de 1% Club. De 1% Club is een marktplaats voor kleinschalige ontwikkelingsprojecten. De leden van JongOrdina kiezen ervoor om in plaats van 1% van hun inkomen 1% van hun tijd te doneren aan dergelijke initiatieven. In een middag en een avond met young professionals van Ordina en van klanten is gewerkt aan een vijftal cases met uiteenlopende onderwerpen: van het gebruiken van WhatsApp om te waarschuwen voor optrekkende rebellen tot het beschikbaar stellen van academische literatuur aan een Afrikaanse universiteit. Samen met de optimale inzet van nieuwe media is dit ontwikkelingsamenwerking 2.0.

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

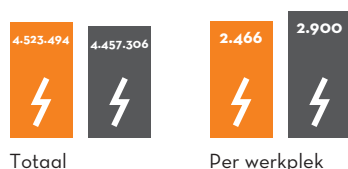
MILIEUZORG

Een duurzame bedrijfsvoering is kernonderdeel van ons beleid. De voortgang van de voor ons relevante aspecten meten we sinds 2009 structureel. Ordina rapporteert hierover jaarlijks volgens de internationale richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging (GRI 3, level C).

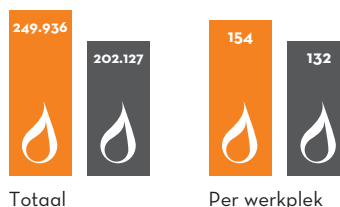
De scope is ten opzichte van 2011 uitgebreid en heeft voor het eerst betrekking op heel Ordina, inclusief België/Luxemburg. Over 2011 zijn vergelijkende cijfers niet voorhanden. Wij beschouwen 2012 als een nulmeting. De rapportage over duurzaamheidsindicatoren is geïntegreerd in de reguliere kwartaalrapportages. Ons milieubeleid richt zich op mobiliteit, papier, afval, energiebesparing en inkoop.

In 2012 hebben we een en ander conform ISO 14001 vastgelegd en we hopen in maart 2013 ons certificaat in ontvangst te nemen.

Elektriciteit in kWh totaal en per werkplek

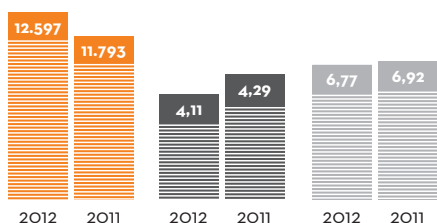


Gas in m³ totaal en per werkplek



Kopieerpapier 2012 en 2011

In kg



CO₂-PRESTATIELADDER

In 2012 zijn we wederom 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 het heeft.

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 we hebben 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 Meerjarenafpraak Energie-Efficiëntie (ICT Office, AgentschapNL) en het keteninitiatief green software (Software Improvement Group en Green IT Amsterdam)

HUISVESTING

Met het verankeren van energiemangement is er in onze dagelijkse bedrijfsvoering meer aandacht voor energie-efficiënter werken. Wij 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. Dit betekent dat we minder energie verbruiken voor verwarming, klimaatbeheersing en verlichting. Op twee kantoorlocaties hebben we de klimaatbeheersing verbeterd. In België hebben we de printers vervangen door duurzamere modellen die minder afval genereren, omdat ze geen cassettes voor toners meer hebben.

Wij ontvingen van onze energieleverancier Eneco het Certificaat Klimaatcompensatie. Eneco kocht voor ons 384 Verified Emission Reductions (Voluntary Carbon Standard) waarmee wij 384 ton CO₂-emissie compenseerden in 2012.

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 2012 zijn hiervan de volgende voorbeelden te noemen:

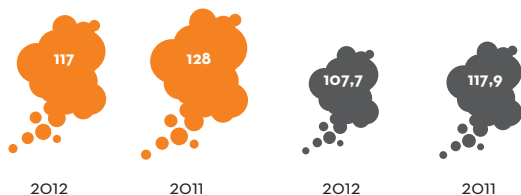
- Bij de keuze voor nieuwe hardware en pc's is nadrukkelijk rekening gehouden met de energiezuinigheid van de apparaten
- Wij kiezen vanzelfsprekend voor groene energie
- Wij kiezen voor ledverlichting bij vervanging
- Wij hebben een minder energiezuinig datacentrum vervangen door een energie-efficiënt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

ZUINIGERE AUTO'S

Ordina heeft in het voorjaar van 2011 het Cleaner Car Contract ondertekend, een initiatief van onder meer Stichting Natuur & 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. Overigens stimuleren we al sinds 2010 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 2012 viel ruim 90% van de nieuw bestelde auto's in deze energiezuinige categorie.

Ook in België voeren we een vergelijkbaar leasebeleid. De maximale CO₂-uitstoot voor leaseauto's is gesteld op 145 gram/km daar waar dat in het verleden maximaal 170 gram/km was. Kiezen medewerkers een schonere auto, dan verdienen ze per bespaarde gram CO₂ een extra euro voor hun leasebudget.

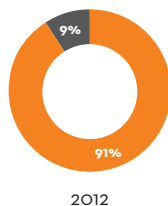
CO₂-uitstoot per auto in gr/km



Gemiddelde CO₂-uitstoot rijdend wagenpark per einde jaar
 Gemiddelde CO₂-uitstoot van in 2012 respectievelijk 2011 nieuw ingezette auto's

Wagenpark 2012 in Nederland

Nieuw bestelde auto's in %



Auto's met een lage CO₂-uitstoot (20% bijtelling en minder)
 Overig

PILOT ELEKTRISCH RIJDEN

Ordina onderzoekt gedurende de periode van één jaar of semi-elektrische auto's daadwerkelijk bijdragen aan verlaging van de CO₂-uitstoot. Ordina wil nadrukkelijk voorkomen dat de semi-elektrische auto's puur vanuit fiscale overwegingen worden gekozen om ze vervolgens te gebruiken als een gewone benzineauto. Aan het gebruik van semi-elektrische auto's verbinden we dan ook strikte voorwaarden: lagere CO₂-uitstoot kan alleen worden gerealiseerd als de auto vaak wordt geladen. Van de bestuurders verwachten wij daarom dat ze optimaal gebruikmaken van de laadfunctie. Bestuurders moeten bovenmatige benzinekosten zelf betalen.

BANDEN OP SPANNING

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, CO₂-uitstoot en bandenslijtage.

BELONEN HELPT

Samen met onze leasepartner Alphabet zijn wij een bestuurderscompetitie gestart. Alphabet registreert de schade en het brandstofgebruik van de leasebestuurders. Door zuiniger te rijden, goedkoper te tanken en geen schade te rijden, kunnen leasebestuurders punten verdienen en zowel individueel als per bedrijfs onderdeel prijzen winnen voor 'duurzaam rijgedrag'.

FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

- Winstgevendheid (EBITDA/omzet) groeit naar circa 10% op de middellange termijn
- Een beheerste en robuuste financieringspositie met een ratio nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,0 -1,5
- Aandeel langetermijncontracten van circa 35% van de omzet

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2012?

Winstgevendheid stijgt

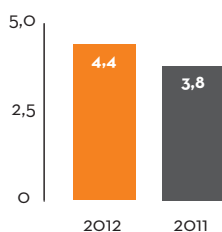
In 2011 en 2012 hebben we een groot aantal maatregelen getroffen om onze winstgevendheid te verbeteren:

- Wij hebben afscheid genomen van direct personeel dat onvoldoende inzetbaar was
- Wij hebben onze indirecte kosten verder verlaagd
- Wij profileren ons in de markt met een helder en innovatief portfolio, waardoor klanten ons beter weten te vinden

Deze maatregelen hebben geleid tot een verbetering van de recurring EBITDA-marge naar 4,4% in 2012 ten opzichte van 3,8% in 2011.

Recurring EBITDA

In %



Beheerste financieringspositie behouden

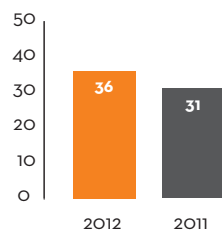
In 2011 heeft Ordina haar balans versterkt door middel van een claimemissie en hebben we de financieringsfaciliteiten vernieuwd. De verhouding net debt/adjusted EBITDA bedroeg 0,6 ultimo 2012 (2011: 0,8) en is daarmee ruim binnen de gestelde bankconvenanten gebleven.

Aandeel langetermijncontracten: 36%

Het omzetaandeel uit meerjarige overeenkomsten (outsourcing, langlopende projecten en meerjarige beheeropdrachten) is gestegen naar 36% in 2012 (31% in 2011). Ook in 2012 hebben we een aantal aansprekende langlopende contracten afgesloten bij nieuwe en bestaande klanten, zoals Equens, Stichting Dichterbij en het Ministerie van Economische Zaken.

Omzetaandeel langetermijncontracten (op voortgezette activiteiten)

In %



OMZETVERDELING NAAR MARKTEN

Over geheel 2012 was er sprake van een omzetsdaling van 5,6% ten opzichte van 2011. In het eerste halfjaar van 2012 bedroeg de omzetsdaling nog 7,8% ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. In het tweede halfjaar van 2012 was de daling teruggelopen tot 3,1%. Met name aantrekken van de omzet in de overheidsmarkt was hiervan de oorzaak (-7,0% in het eerste halfjaar en 4,1% in het tweede halfjaar).

Marktontwikkelingen

Organisaties blijven voorzichtig om grote projecten op te starten. Ordina is ook in deze onzekere markt in staat om haar meerwaarde te tonen aan klanten. Dat blijkt uit diverse nieuwe opdrachten die we gedurende het jaar hebben gekregen.

Overheid en zorg

In de overheidsmarkt is nog steeds sprake van het uitstellen van grote ICT-investeringen; de overheid is terughoudend als het gaat om het starten van grote veranderingsprogramma's. Dit ondanks het feit dat ICT gezien kan worden als de 'enabler' voor het realiseren van structurele kostenreductie en het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. Nu er aandacht is voor een evaluatie van de samenwerkingsvormen tussen overheid en ICT-dienstverleners, ziet Ordina mogelijkheden om samen met de landelijke overheid de daadwerkelijke kracht van ICT maximaal te benutten als katalysator van kostenbesparingen, efficiëntie en interactie met de burger.

De omzet in de overheidsmarkt daalde met 1,7% naar EUR 164,5 miljoen (2011: EUR 167,3 miljoen). In het derde en vierde kwartaal van 2012 zagen we een verbetering van de vraag in de overheidsmarkt, wat zich vertaalde in een omzetsijging in deze markt van respectievelijk 1,8% in het derde kwartaal en 6,1% in het vierde kwartaal, ten opzichte van dezelfde kwartalen in 2011. Deze stijging realiseerde Ordina voornamelijk in België/Luxemburg door de levering van ICT-diensten aan de Europese Unie. Ondanks de kortetermijnfocus van de overheid op het gebied van ICT-investeringen won Ordina een aantal spraakmakende opdrachten bij diverse ministeries en overheidsorganisaties, zoals bij het Nationaal Archief, de Inspectie voor het Onderwijs en het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers.

Financiële dienstverlening

In de markt voor financiële dienstverlening daalde de omzet met 5,7% naar EUR 125,6 miljoen (2011: EUR 133,2 miljoen). De ontwikkelingen in de eurozone zorgden in heel 2012 voor terughoudendheid in de financiële sector. Tegelijkertijd zagen financiële dienstverleners zich geconfronteerd met strengere wet- en regelgeving rond kapitaalreizen en een veranderende consument, die vraagt naar andere vormen van klantinteractie. Deze ontwikkelingen, in combinatie met de wens om efficiënter te werken, leidden tot een toenemende vraag op het gebied van risicobeheer, regelgeving, procesoptimalisatie en ICT-competenties.

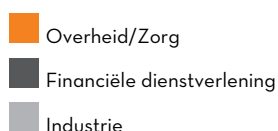
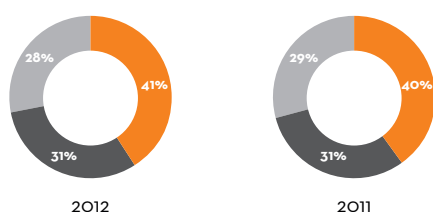
De Rabobank hernieuwde in december het contract voor applicatieontwerp, -bouw en testen met vijf jaar. Ordina zal, als een van de strategische partners op het gebied van application development & maintenance (ADM), zorg blijven dragen voor het ontwerpen, bouwen en testen van ICT-applicaties van de Rabobank. De nieuwe overeenkomst vervangt de bestaande samenwerkingsovereenkomst van 1 mei 2007, waarbij Ordina samen met een onderaannemer zowel de onshore- als de offshoreleveringen verzorgde. Met het oog op flexibiliteit heeft de Rabobank voor de nieuwe situatie de rol van deze offshorepartner naar een gelijkwaardig niveau gebracht. Op basis van het businessvolume 2012 heeft deze nieuwe werkwijze een negatief omzeteffect van circa EUR 20 miljoen en een negatief brutomarge-effect van circa EUR 2 miljoen. Naast deze contractverlenging hebben wij in 2012 diverse nieuwe opdrachten weten te scoren, zoals het onderhoud en beheer van Oracle EBS, Hyperion en business intelligence bij Equens en mobiledevicemanagement bij diverse Nederlandse grootbanken.

Industrie

De industriële sector liet een zeer divers beeld zien. De totale omzet in de industriemarkt daalde met 10,7% naar EUR 110,6 miljoen (2011: EUR 123,8 miljoen). De focus op een aantal segmenten binnen deze sector vertaalde zich nog niet naar een totale groei van de omzet. Wel was sprake van groei in specifieke segmenten, zoals energy en carriers & mainports. In de industriemarkt in België/Luxemburg, waar het omzetaandeel in deze markt traditioneel groot is, was sprake van een daling van de omzet. De behoefte van klanten in de industriemarkt bestond uit de vraag naar capaciteit en kortcyclische projecten in plaats van het aangaan van verplichtingen voor een langere periode.

Omzetverdeling naar markten

In %



RESULTATEN DIVISIES

BIJ LICHT OMZETDALING VERBETERT HET RESULTAAT

De totale omzet van de Nederlandse divisies daalde in 2012 (EUR 346,4 miljoen) met 7,2% ten opzichte van 2011 (EUR 373,4 miljoen). De daling nam in de loop van 2012 af: in het eerste halfjaar was nog sprake van een omzetsdaling van 9,1% ten opzichte van het eerste halfjaar van 2011. In het tweede halfjaar van 2012 was de omzetsdaling nog slechts 4,7% ten opzichte van dezelfde periode een jaar daarvoor. Een vergelijkbare trend zien we in onze activiteiten in België/Luxemburg. De daling over geheel 2012 ten opzichte van 2011 bedroeg in deze divisie 4,6% (2012: EUR 71,4 miljoen; 2011: EUR 74,9 miljoen).

Omzet en resultaat divisies

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden en de afname in de omzet verbeterde zowel de absolute als de relatieve recurring EBITDA over 2012. De recurring EBITDA bedraagt EUR 17,6 miljoen over 2012 (2011: EUR 16,3 miljoen). De recurring EBITDA/omzet steeg naar 4,4% over 2012 (2011: 3,8%). Deze stijging is met name in het tweede halfjaar van 2012 gerealiseerd.

De recurring EBITDA van de Nederlandse divisies groeide zowel in het eerste als in het tweede halfjaar van 2012 ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar met respectievelijk EUR 1,5 miljoen in het eerste halfjaar en EUR 2,2 miljoen in het tweede halfjaar. In Nederland bedroeg de recurring EBITDA EUR 16,4 miljoen (2011: EUR 12,5 miljoen). Hieruit blijkt dat de ingezette kostenbesparingsmaatregelen in 2011 en 2012 hun vruchten afwerpen.

Professional Services & Projects

De divisie Professional Services & Projects (PSP) is verantwoordelijk voor het leveren van ICT-diensten in verschillende businessmodellen (detachering, projecten en beheer). Hierbij wordt gebruikgemaakt van eigen medewerkers, externe inhuur en off- of nearshore.

De omzet daalde met 5,5% naar EUR 281,0 miljoen (2011: EUR 297,5 miljoen). De daling van de omzet van PSP betreft zowel omzet die betrekking heeft op eigen personeel alsook omzet gerealiseerd via externe inhuur. Gedurende het jaar steeg de productiviteit ten opzichte van 2011: in het tweede halfjaar lag deze boven het niveau van 2011. Dit, gecombineerd met lagere indirecte kosten en minder externe inhuur, resulteerde in een verbetering van het rendement (recurring EBITDA/omzet) naar 5,5% (2011: 4,4%).

Business Solutions

De divisie Business Solutions levert oplossingen op het gebied van business intelligence, digitale klantinteractie, regelgebaseerde zaaksystemen in de overheidsmarkt en vermogensopbouw en hypotheek in de financiële markt. De omzet ten opzichte van vorig jaar daalde met 2,7% naar EUR 30,5 miljoen (2011: EUR 31,3 miljoen).

In 2012 lag de focus van deze divisie op rendementsverbetering. De lagere omzet wordt veroorzaakt door minder medewerkers en het stopzetten van slecht renderende activiteiten. Dit, in combinatie met lagere indirecte kosten, deed het rendement (recurring EBITDA/omzet) van de divisie Business Solutions stijgen naar 0,5% (2011: -7,3%).

Consulting

De omzet bij de divisie Consulting daalde met 19,4% naar EUR 35,0 miljoen (2011: EUR 43,4 miljoen). Deze omzetsdaling is vooral terug te voeren op de verdere daling van de vraag bij de overheid. We verwachten dat de overheidsmarkt op termijn weer zal herstellen, maar ook dat de markt een andere, meer proactieve

benadering vraagt. Om goed voorbereid te zijn op de veranderingen in de overheidsmarkt, hebben we onze bestaande capaciteit in deze markt sterk gereduceerd en investeren we in andersoortig leiderschap, kennis en profielen.

Binnen Consulting is een nieuw besturingsmodel geïmplementeerd (partner/principal model), waarbij alle managers en medewerkers op klantprojecten werken. Dit model draagt zorg voor een hogere productiviteit en lagere indirecte kosten. De brutomargedaling die samenhangt met de sterke omzetsdaling is niet geheel goed gemaakt door lagere indirecte kosten: het rendement (recurring EBITDA/omzet) is gedaald naar 1,9% (2011: 3,5%).

België/Luxemburg

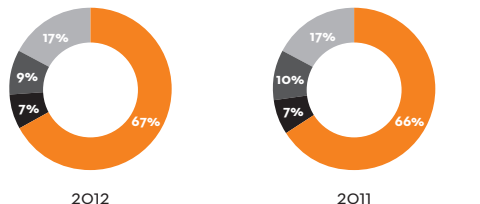
De omzet bij de divisie België/Luxemburg daalde met 4,6% naar EUR 71,4 miljoen (2011: EUR 74,9 miljoen). Alleen in het overheidssegment was sprake van groei. Deze groei is geheel te danken aan een grote opdracht van de Europese Unie.

De lagere indirecte kosten konden het negatieve effect op de brutomarge van minder medewerkers, meer externe inhuur en een lichte tariefdaling in combinatie met een wettelijke loonstijging niet goedmaken. De winstgevendheid (recurring EBITDA/omzet) daalde naar 1,7% (2011: 5,1%).

In het tweede halfjaar startte in België/Luxemburg een rendementsverbeteringsprogramma om de winstgevendheid weer op peil te brengen. Het programma omvat een nieuwe marktbenadering, de aanpassing van de besturingsstructuur met transparante verantwoordelijkheden en het aanpassen van de kostenstructuur.

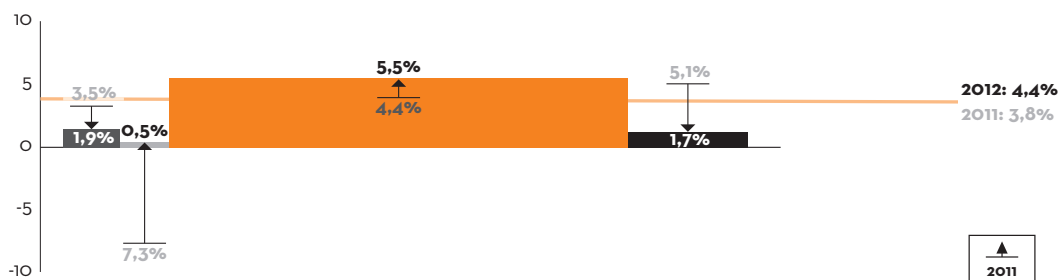
Omzetverdeling per divisie

In %



Recurring EBITDA-marge 2012 versus 2011

In %



KOSTENONTWIKKELING

Stringente focus op kostenbeheersing is voor Ordina van groot belang. Naast een aantal structurele maatregelen die geresulteerd hebben in een lager indirect kostenniveau, heeft Ordina geïnvesteerd in het vergroten van haar verkoop- en deliveryorganisatie.

KOSTEN UITBESTEED WERK

De kosten van uitbesteed werk daalden met circa 4,5% in 2012. In 2011 was nog sprake van een stijging. De lagere vraag in de Nederlandse ICT-markt heeft geresulteerd in een lagere inzet van externe inhuur. In deze kosten zijn ook de kosten van de offshorecomponent van het Rabobank-contract (OBT) opgenomen. Met ingang van 1 januari 2013 zullen deze diensten niet meer via Ordina aan de klant worden gefactureerd. Indien wij uitgaan van het volume van 2012, heeft dit een impact van circa EUR 18 miljoen op de kosten uitbesteed werk.

PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn gedaald met circa 9,8% ten opzichte van 2011 (EUR 274,9 miljoen) naar EUR 247,9 miljoen. In 2012 bedroegen de afvloeiingskosten EUR 4,0 miljoen (2011: EUR 13,4 miljoen). Gecorrigeerd voor deze afvloeiingskosten zijn de personeelskosten per fte met circa 1% gestegen.

OVERIGE KOSTEN

De overige kosten daalden met ruim 22% naar EUR 15,2 miljoen (2011: EUR 19,6 miljoen). Deze daling zien we terug in alle overige kostencomponenten. De huisvestingslasten daalden met EUR 2,1 miljoen door lagere huur (minder m² en lagere m²-prijzen), meer onderverhuur en lagere servicekosten. Daarnaast daalden de verkoop- en marketingkosten met ruim EUR 1,4 miljoen.

In 2012 heeft Ordina voor een periode van ruim 5 maanden een deel van de huisvesting verhuurd aan Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat heeft circa 500 werkplekken gehuurd van Ordina om medewerkers van 24 juli 2012 tot de kerst onder te brengen wegens bouwkundige problemen met het pand in Utrecht. Het contract is op 23 december afgelopen.

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 2012 bedroeg EUR 17,6 miljoen (2011: EUR 16,3 miljoen). De (gerapporteerde) EBITDA kwam uit op EUR 13,6 miljoen. De (gerapporteerde) EBITDA-marge over 2012 kwam uit op 3,4%. De recurring EBITDA-marge was 4,4% (2011: 3,8%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 17,6 miljoen) en de gerapporteerde EBITDA (EUR 13,6 miljoen) betreft de afvloeiingskosten (EUR 4,0 miljoen). De oorzaken van de hogere EBITDA in 2012 ten opzichte van 2011 zijn een hogere productiviteit van directe medewerkers, lagere afvloeiingskosten en lagere indirecte kosten. Hier staat een lichte tariefdaling tegenover.

<i>(Afgerond op miljoenen euro's)</i>	2012	2011
Gerapporteerd bedrijfsresultaat (EBIT)	3,0	-12,7
Amortisatie	4,7	9,7
EBITA	7,7	-3,0
One-offkosten reorganisatie	4,0	13,4
EBITA Finext	0,0	-0,3
Recurring EBITA	11,7	10,1
Afschrijvingen	5,9	6,2
Recurring EBITDA	17,6	16,3

AMORTISATIE, INTERESTLASTEN, BELASTINGDRUK

De amortisatielast over 2012 bedroeg EUR 4,7 miljoen. Door de hernieuwing van het contract met de Rabobank is de amortisatie aangepast. Dit heeft een positief effect gehad van EUR 0,5 miljoen op de amortisatie 2012.

De interestlasten over 2012 bedroegen EUR 1,5 miljoen. Ten opzichte van 2011 zijn de interestlasten fors gedaald. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de lagere nettoschuld en anderzijds door betere financieringsvoorwaarden. In het vierde kwartaal van 2011 sloten we nieuwe financieringsfaciliteiten af met een looptijd van 5 jaar en vond er tevens een claimemissie (EUR 40 miljoen) plaats. Er is geen rentehedge afgesloten.

De effectieve belastingdruk bedraagt 71,4%. Deze hoge belastingdruk ontstaat door een laag resultaat voor belastingen van EUR 1,6 miljoen in combinatie met relatief hoge niet afrekbare kosten.

DESINVESTERINGEN

In 2012 zijn geen deelnemingen verkocht en is er geen sprake van andere desinvesteringen. In 2011 is de deelneming Finext verkocht. De boekwinst bedroeg in 2011 circa EUR 0,6 miljoen met een positieve kasstroom van EUR 2,0 miljoen op het moment van verkoop.

NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat bedroeg in 2012 EUR 0,5 miljoen. Het nettoverlies in 2011 bedroeg EUR 15,8 miljoen. Mede door stringente kostenbeheersing, lagere afvloeiingskosten, lagere financieringslasten en een lagere amortisatie was het resultaat beter dan in 2011.

<i>(Afgerond op miljoenen euro's)</i>	2012	2011
Omzet	400,7	426,3
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten	6,8	6,0
Uitbestede werkzaamheden	117,1	122,7
Personeelskosten	247,9	274,9
Afschrijvingen	5,9	6,2
Amortisatie	4,7	9,7
Overige bedrijfskosten	15,2	19,5
Totaal bedrijfslasten	397,7	439,0
Bedrijfsresultaat	3,0	-12,7
Financieringslasten - netto	-1,5	-8,7
Verkoopresultaat deelnemingen	0,0	0,6
Aandeel in resultaten van deelnemingen	0,1	0,0
Resultaat voor winstbelastingen	1,6	-20,8
Winstbelastingen	-1,1	5,0
Nettoresultaat over het boekjaar	0,5	-15,8

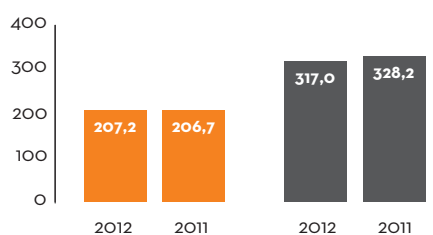
WINST PER AANDEEL

De recurring nettowinst per aandeel (WpA) voor afschrijving van immateriële activa als gevolg van acquisities bedroeg in 2012 EUR 0,07 (2011: EUR 0,01). De WpA wordt berekend aan de hand van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen over het kalenderjaar. In het eerste kwartaal zijn circa 72.000 aandelen geëmitteerd als onderdeel van de beloning 2011 van de heer Breedveld, CEO van Ordina.

Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2012 bedraagt 91,9 miljoen aandelen.

Eigen vermogen en balanstotaal

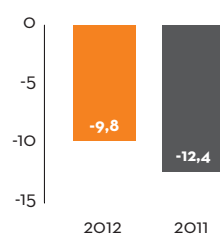
In miljoenen euro's



■ Eigen vermogen ■ Balanstotaal

Total net debt

In miljoenen euro's



(In euro's)	2012	2011	2010	2009
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	2,25	3,95	3,62	4,06
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,11	0,11	0,10	1,11
Nettoresultaat	0,00	-0,30	-0,14	0,00
Nettoresultaat na verwatering	0,00	-0,30	-0,14	0,00
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,04	-0,17	0,07	0,25
Recurring nettoresultaat	0,04	-0,13	-0,16	0,18
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,07	0,01	0,05	0,43

BEHEERSTE FINANCIERINGSPOSITIE

De financieringslasten zijn over 2012 (EUR 1,5 miljoen) aanzienlijk lager dan over 2011: EUR 8,7 miljoen. Deze lastenverlaging is een op een terug te voeren op de herfinanciering in het vierde kwartaal van 2011. In 2011 heeft Ordina haar financieringspositie aanzienlijk verbeterd. Deze verbetering bestond uit twee delen.

- Ten eerste vond een balansversterking van EUR 40 miljoen (netto-opbrengst EUR 38,6 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

HOOFDLIJNEN HUIDIGE FINANCIERINGSFACILITEIT

- Verstrekt 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

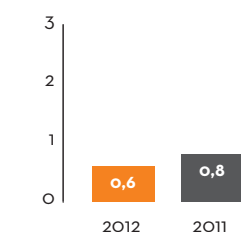
Het convenant voor nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA bleef tot en met 30 september 2012 gehandhaafd op 2,5. Daarna zijn de volgende ratio's van toepassing:

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

De convenant Interest Cover 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



NETTOSCHULDPOSITIE EN CASHFLOW

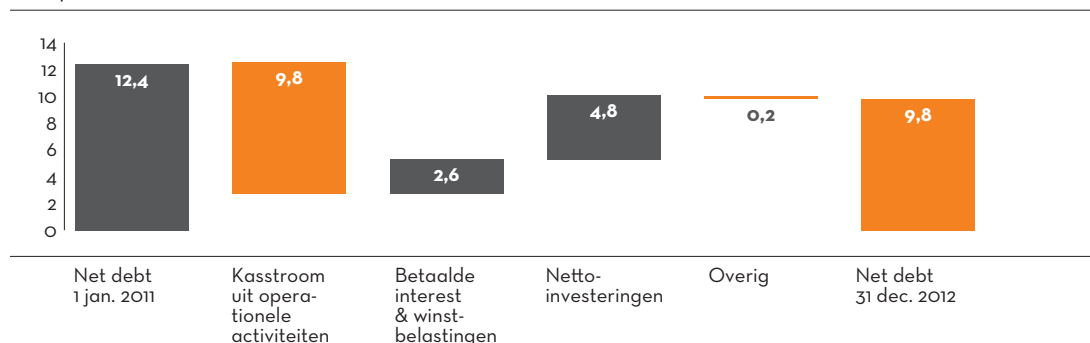
De nettoschuldpositie is sterk gedaald: van EUR 12,4 miljoen ultimo 2011 naar EUR 9,8 miljoen ultimo 2012. De ratio net debt/EBITDA bedraagt ultimo 2012 0,6 (ultimo 2011: 0,8) en valt daarmee ruim binnen de gestelde convenanten (2,0).

CASHFLOWMUTATIES

Voor 2013 moeten we rekening houden met een hogere cash-outflow in de eerste helft van het jaar, onder meer vanwege te betalen variabele beloning 2012 en vakantiegeld.

Ontwikkeling total net debt 2012

In miljoenen euro's



(In miljoenen euro's)	2012	2011
<i>Verkort overzicht van kasstromen</i>		
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	7,2	-2,9
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-4,2	-3,5
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	0,0	-8,8
Nettokasstroom in het jaar	3,0	-15,2

STRINGENT WERKKAPITAALBEHEER

Door een stringente focus op de cashflow was de DSO (aantal debiteurendagen) ultimo 2012 52 dagen (ultimo 2011: 46 dagen). Daarmee blijven we binnen de doelstelling van 55 dagen. De stijging van het aantal debiteurendagen wordt veroorzaakt door langere betalingstermijnen van corporate bedrijven in Nederland.

VERWACHTINGEN

De economische vooruitzichten en de ontwikkelingen in de markten waarin Ordina opereert blijven onzeker. Dit geldt zowel voor Nederland als voor België/Luxemburg. Daardoor blijft de omzetontwikkeling, en daarmee het resultaat, moeilijk voorspelbaar. Derhalve spreken wij geen verwachting uit voor de komende periode.

RISK

Risicoprofiel	49
Risk appetite van Ordina	49
Top-3 risico's	49
Strategische en marktrisico's	50
Financiële risico's	51
Operationele risico's	52
Interne governance	53
Solide besturing	53
Strategieontwikkeling	53
Strategische doelen vertalen	54
Business reviews	54
Managementsysteem	55
Projectbeheersing	55
Interne en externe toetsing	56
Interne beheersing	56
Bestuursverklaring	57

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 en operationele risico's. Wij hebben deze risico's 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 gewogen.

Aan de hand van die weging is ook bepaald wat onze risicoacceptatie is en 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
- Er is 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 op de 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 COMMODITY

Zzp'ers nemen de rol van de systemintegrators (detacheringsmodel) over. Ordina is niet in staat om tussentijds nieuwe innovatieve proposities in de markt te zetten. De tarieven en brutomarge zullen sterk onder druk komen te staan.

STRATEGISCHE EN MARKTRISICO'S

RISICOPROFIEL KLANTPROJECTEN NEEMT TOE

De complexiteit van klantvraagstukken en daarmee 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 klant is bij een verschil van inzicht sneller geneigd om een claim in te dienen in plaats van gezamenlijk op zoek te gaan naar een oplossing. Dat kan leiden tot verslechtering van de relatie met de klant en tot potentiële negatieve financiële uitschieters.

AFNEMENDE VRAAG BINNEN ALLE MARKTEN DOOR LANGDURIGE DOWNTURN

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. De plannen van de nieuwe regering hebben nog niet tot concrete maatregelen geleid. Dit heeft invloed op de omzet- en resultaatontwikkeling van Ordina.

Door de financiële situatie in de eurozone houdt de onzekerheid op de financiële markt aan. Dit kan leiden tot een (tijdelijke) reductie van ICT-uitgaven en tot vraaguitval.

ICT WORDT COMMODITY

Op de langere termijn bestaat het risico dat klanten kiezen voor outsourcing in plaats van inhuur van individuele professionals (detachering). 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 (personeels)kosten van een dienstverlenende organisatie als de onze vaste kosten zijn. Het blijft voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance te realiseren. Daarom ligt onze 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

De markt voor ICT-dienstverlening is volwassen geworden, waardoor er sprake is 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 wij 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 brutomarge en daardoor een negatieve operationele cashflow) dat de met de banken afgesproken convenanten worden geraakt. Dit heeft een negatieve uitstraling op Ordina, naar onze klanten en medewerkers en daarmee ook op onze (potentiële) omzet.

OPERATIONELE RISICO'S

BEHEERSING VAN RESULTAATVERPLICHTINGEN

Ordina werkt aan grote projecten en beheercontracten, die in sommige gevallen deels offshore worden uitgevoerd onder onze verantwoordelijkheid. In combinatie met een algemene tendens waarbij inspanningsverplichting verschuift naar resultaatverantwoordelijkheid bestaat daar een hoger risicoprofiel 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 VAN DE ARBEIDSMARKT

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 van omzet, resultaat en personeelsbestand 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.

MEDEWERKERBETROKKENHEID NOG LAAG

Onze arbeidsvoorwaarden moeten continu afgestemd zijn op veranderingen van de vraagkant van de arbeidsmarkt. Wij zullen hier flexibel op moeten inspelen. De medewerkertevredenheid in de ICT-sector is in zijn algemeenheid laag. Ook bij Ordina is ruimte voor verbetering en wij streven ernaar om de beste werkgever in onze sector te worden.

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 volwassenere 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. Wij 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 minimaal 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 2012 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/Luxemburg. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Daarnaast bevat het concrete businessdoelstellingen, die zijn vertaald in enkele Key Performance Indicators (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.

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 wij halfjaarlijks 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 Indicators 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
- Voortgang op geïdentificeerde risico's
- Het verloop en de werving van medewerkers
- De voortgang in de uitvoering van belangrijke projecten

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 het Business Management Framework (BMF), een digitaal handboek voor ons kwaliteitssysteem.

Management en businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. In 2012 lag de nadruk op het professionaliseren van de operationele uitvoering van resultaatinspanningen en de bewustwording en relevantie van het consistent toepassen van de processen en procedures uit het BMF.

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 groeimodel. Er vindt nog geen externe assurance plaats op onze duurzaamheidsprestaties.

PROJECTBEHEERSING

DEAL REVIEW SYSTEMATIEK

Wij streven naar een gedegen beheersing van projecten en beheeropdrachten waarvoor wij resultaatverantwoordelijk zijn. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces. Daarnaast beoordelen wij 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 en beheeropdrachten 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 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 ons kwaliteitssysteem, in het verslagjaar zijn opgevolgd. Daarnaast zetten we periodiek een control selfassessment uit onder een brede groep leidinggevendenden.

Vervolgens worden interne en externe audits uitgevoerd. De afdeling Assurance rapporteert rechtstreeks aan de Chief Financial Officer en 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 gebeurt 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 we onze strategische en operationele doelstellingen bereiken. Ook hebben de systemen als doel om de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging 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 we de opzet en werking van bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan, inclusief ons risicoprofiel, zijn besproken met de Raad van Commissarissen. Deze systemen kunnen nimmer absolute zekerheid geven; ook bij Ordina bestaat de kans dat 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 bestpracticebepalingen 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 2012 onder toepassing van IFRS, als vermeld op pagina 73 tot en met 142 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 2012 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2012 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, 14 maart 2013

Raad van Bestuur Ordina N.V.

S. Breedveld, CEO

B.H. de Jong, CFO

GOVERNANCE

Raad van Commissarissen	59
Verslag Raad van Commissarissen	60
Inleiding	60
Agenda	60
Vergaderingen	61
Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	62
Samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen	63
Bezoldiging Raad van Commissarissen	64
Functioneren van de Raad	64
Corporate Governance	65
Dividendbeleid	65
Jaarrekening en decharge	66
Tot slot	66
Raad van Bestuur	67
Informatie voor aandeelhouders	68
Business principles	69
Statutaire bepalingen en overige informatie	70

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, Dirk Anbeek, Pamela Boumeester en Aloys Kregting.



Johan van der Werf



Dirk Anbeek



Pamela Boumeester



Aloys Kregting

Johan van der Werf (1952) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en sinds augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is onder andere voorzitter van de Raad van Commissarissen van Blauwtrust Groep, voorzitter van het dagelijks bestuur van het Pensioenfonds Cultuur, voorzitter van de Raad van Toezicht van de 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 en De Lotto. 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.

Dirk Anbeek (1963) is sinds mei 2012 benoemd als commissaris bij Ordina. Hij is Chief Executive Officer van Wereldhave sinds 2012. De heer Anbeek zal in 2016 periodiek aftreden. De uiterste datum van aftreden voor de heer Anbeek is in mei 2020.

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

Aloys Kregting (1967) is sinds mei 2011 commissaris bij Ordina. Hij is Chief Information Officer bij DSM. In 2015 zal de heer Kregting 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 2012 aan, beide opgesteld door de Raad van Bestuur van Ordina N.V. Nadat in 2011 de kapitaalstructuur van de onderneming was versterkt, het topmanagement geherstructureerd en de organisatie transparanter ingericht, kwam Ordina in rustiger vaarwater. De focus kon worden verlegd naar buiten: Ordina werkte aan een helder profiel, optimale dienstverlening aan klanten en versteviging van haar regionale aanwezigheid. Bovendien kon meer aandacht uitgaan naar verbetering van de medewerkerbetrokkenheid. In dit verslag geven we u meer inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend op de onderwerpen die dit jaar aan de orde zijn gekomen. Duurzaam herstel van vertrouwen van aandeelhouders, medewerkers en klanten kreeg door het jaar heen voortdurend onze aandacht.

AGENDA

De economische crisis heeft zijn weerslag op de vraag naar ICT-diensten en daarmee ook op de resultaten van Ordina. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen de vinger nauw aan de pols gehouden van het financiële beleid van de onderneming: we hebben erop toegezien dat dit beleid en de resultaten ervan voldoende scherp en robuust waren. Wij zien het als onze taak om door middel van ons toezicht een actieve bijdrage te leveren aan de verbetering van de conditie van de onderneming. Wij hebben uitgebreid met de Raad van Bestuur gesproken over onder meer het terugdringen van kosten, het behouden en waar mogelijk uitbreiden van marktaandeel en het verbeteren van de nettoschuldpositie, mede in relatie tot de met onze banken afgesproken ratio's.

De verbetering van het resultaat ten opzichte van 2011 toont aan dat Ordina haar aandacht weer optimaal kon richten op haar profilering in de markt en dienstverlening aan klanten. Er lijkt een halt te zijn toegeroepen aan de aanhoudende daling van omzet en negatieve resultaten die de laatste jaren was ingezet. Hoewel het wellicht te vroeg is om te spreken van een structureel herstel, biedt het verbeterde resultaat in de Nederlandse markt naar de mening van de Raad een beter perspectief dan in de afgelopen jaren. Daar staat tegenover dat de Raad van Bestuur bij de presentatie van de halfjaarcijfers maatregelen moest aankondigen om de resultaten in België en Luxemburg bij te sturen. De Raad volgt deze ontwikkeling bij Ordina België/Luxemburg op de voet en heeft er na de zomer een aantal maal expliciet met de Raad van Bestuur over gesproken. De door de Raad van Bestuur genomen maatregelen sorteren inmiddels effect. Een effect dat in 2013 sterker tot uitdrukking zal komen in de resultaten.

Voor het eerst in de geschiedenis van de onderneming heeft de Raad van Bestuur een integrale managementagenda opgesteld waarin alle divisies een gerichte bijdrage leveren aan hernieuwde groei. Na de herstructurering van de onderneming, waarbij vier divisies met een eigen profiel zijn ontstaan en de organisatie platter is geworden, is er meer lijn gebracht in de doelstellingen die de onderneming zich stelt. De Raad van Commissarissen heeft zich uitgebreid over de plannen laten informeren en met de Raad van Bestuur gesproken over prioriteitsstelling van de doelstellingen op de middellange termijn. De Raad ziet erop toe dat maatregelen die genomen worden ook daadwerkelijk leiden tot verbetering.

De Raad heeft expliciet aandacht gegeven aan het humanresourcesbeleid. Het onderwerp is regelmatig aan de orde geweest in de reguliere vergaderingen en er is een aparte vergadering aan gewijd. Voor een kennisintensieve organisatie als Ordina is het aan zich binden van de juiste medewerkers en de betrokkenheid van die medewerkers bij de onderneming een cruciale succesfactor. De medewerkerbetrokkenheid was dan ook een onderwerp dat onze bijzondere aandacht had. Wij zijn verheugd dat alle maatregelen die in dit kader zijn genomen hebben geleid tot een aantoonbare verbetering van de medewerkmotivatie. Zelfs dusdanig dat Ordina zich op dit punt tot de sterkste stijgers mag rekenen in de kring van Nederlandse bedrijven met meer dan duizend medewerkers.

Daarnaast hebben wij ons laten informeren over het opvolgingsmanagement. De resultaten van het managementassessment dat de Executive Committee-leden hebben ondergaan zijn met ons gedeeld. Daardoor heeft de Raad een goede indruk gekregen van het aanwezige talent om toekomstige (top)managementfuncties in te vullen. Ontplooiing en ontwikkeling van de Ordina-professionals is eveneens een onderwerp op de agenda geweest. De Raad steunt het beleid van de Raad van Bestuur van harte om juist in deze tijd van economische neergang te investeren in kennisontwikkeling, met oog op toekomstige groei.

De ambitie om de situatie van krimp om te draaien in groei is nog niet tot uitdrukking gekomen in de groei van het aantal medewerkers, maar de dalende trend lijkt gekeerd. In de eerste helft van 2012 was de vraag in de markt nog niet dusdanig dat Ordina plaats kon bieden aan het aantal nieuwe jonge professionals dat ze voor ogen had. Die situatie lijkt nu te veranderen. Wij spreken de hoop uit dat de groei en diversiteit van het personeelsbestand in de loop van 2013 verdere invulling krijgen.

Bij duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt bij Ordina de nadruk op de people- en profitkant, gezien vanuit de kernactiviteiten en ambities van de onderneming. In 2012 is in verschillende stakeholdersdialogen nadrukkelijk gesproken over de betekenis van duurzame ontwikkeling voor zowel klanten, medewerkers als de maatschappij. Ordina kiest voor het opbouwen van duurzame relaties en het ontwikkelen van oplossingen die duurzaam resultaat opleveren, met als resultante een gezonde en robuuste financiële basis voor de eigen onderneming. Hierdoor wordt Ordina een duurzame partner voor klanten, leveranciers en medewerkers en een stabiel en gezond fonds voor aandeelhouders. In die stellingname kan de Raad zich vinden.

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 en kostenbeheersing. Daarnaast hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur nog tweemaal tussentijds overlegd, onder meer over HR. Over de halfjaarresultaten en het jaarresultaat hebben we vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant. In onze jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad stond de strategie van Ordina op de agenda. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede relatie tussen de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad. 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. Mevrouw Boumeester en de heer Kregting moesten eenmaal verstek laten gaan, maar gaven telkens hun opmerkingen en vragen vooraf door aan zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

In aanvulling op voornoemde vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen eenmaal 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.

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

SALARISONTWIKKELING

De Raad van Commissarissen heeft besloten om het vaste inkomen van de leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2013 niet te verhogen.

KORTETERMIJNBELONING

Conform het Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. bestaat de kortetermijnbeloning uit financiële en kwalitatieve doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de kwalitatieve doelstellingen. De financiële doelstellingen voor 2012 zijn ondanks de verbetering van de financiële resultaten in 2012 grotendeels niet gehaald.

2012 was een jaar waarin de onderneming duidelijk een stap voorwaarts heeft gezet. Met een balans die op orde was is door de Raad van Bestuur focus gebracht op markt, klanten en medewerkers. De inspanningen van de leden van de Raad van Bestuur hebben ertoe geleid dat de onderneming zwarte cijfers heeft geschreven, de schuldpositie onder controle is en het vertrouwen in de onderneming verder is hersteld. Dit uit zich onder meer in een toegenomen medewerkerbetrokkenheid en stijging van de klanttevredenheid. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur ervoor gezorgd dat de reputatie van de onderneming en de berichtgeving over Ordina zich positief hebben ontwikkeld. Dit draagt bij aan een gezond fundament voor de toekomst. Gelet op het vorenstaande hebben de leden van de Raad van Bestuur on target en boven target gepresteerd op de kwalitatieve doelstellingen.

Op basis van het bovenstaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om een kortetermijnbeloning toe te kennen. Wij hebben de omvang echter, mede op verzoek van de Raad van Bestuur, verminderd zodat deze in lijn is met de uitkering van variabele beloning zoals die breed binnen de onderneming is toegekend.

Wij hebben aan Stépan Breedveld (CEO) aan kortetermijnbeloning EUR 28.868 bruto toegekend, wat overeenkomt met een uitkeringspercentage van 15% van de on-targetbeloning. Aan Bart de Jong (CFO) is aan kortetermijnbeloning EUR 19.926 bruto toegekend, wat eveneens overeenkomt met een uitkeringspercentage van 15% van de on-targetbeloning.

LANGETERMIJNBELONING

Ten aanzien van de langetermijnbeloningsregelingen die per 31 december 2012 zijn afgelopen hebben wij het volgende vastgesteld.

Aan ieder lid van de Raad van Bestuur is een drietal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Dit betreft een regeling met een looptijd tot en met december 2012, een regeling met een looptijd tot en met december 2013 en een regeling met een looptijd tot en met december 2014. Wij hebben vastgesteld dat de heren Breedveld en De Jong in het kader van de regeling tot en met december 2012 op alle elementen, met uitzondering van de omzetontwikkeling, boven target hebben gepresteerd. Wij zijn van mening dat ondanks de extreme marktomstandigheden de Raad van Bestuur een uitzonderlijk goede prestatie heeft geleverd. Een aantal fundamentele elementen binnen de onderneming is verbeterd, waaronder de kwaliteit van leadership, de kwaliteit en motivatie van de medewerkers en de positionering in de markt. Daarnaast hebben de leden van de Raad van Bestuur ook een zevental innovatiethema's geformuleerd. De Raad van Commissarissen heeft gezien de uitzonderlijk goede prestatie van de leden van de Raad van Bestuur bij de vaststelling van het aantal toe te kennen prestatieaandelen niet alleen rekening gehouden met de gestelde targets, maar ook gebruikgemaakt van zijn discretionaire bevoegdheid. Met inachtneming van het voorgaande hebben wij aan de heer Breedveld 156.425 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Aan de heer De Jong zijn 96.356 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend.

Met betrekking tot de regeling met een looptijd tot en met december 2013 zijn aan de heren Breedveld en De Jong 102.495, respectievelijk 70.729 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Definitieve toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2014. Met betrekking tot de regeling met een looptijd tot en met december 2014 zijn aan de heren Breedveld en De Jong 199.482, respectievelijk 137.658 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Definitieve toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2015.

Tot slot hebben wij het beloningsbeleid geëvalueerd en besloten om een technische aanpassing aan te brengen. Een voorstel hiervoor zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2013 worden gedaan.

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 9 mei 2012 vond een wisseling plaats in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Conform het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen, trad de heer Robert Jan van de Kraats af als commissaris van Ordina N.V. Gelet op het maximale aantal zittingstermijnen zoals vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen, was de heer Van de Kraats niet herbenoembaar.

Wij danken de heer Van de Kraats bijzonder voor zijn jarenlange bijdrage als lid van de Raad van Commissarissen en zijn waardevolle inbreng van financiële kennis. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hebben de aandeelhouders ingestemd met de voordracht van de heer D.J. Anbeek tot lid van de Raad van Commissarissen. Ook de ondernemingsraad sprak zich positief uit over zijn benoeming. De heer Anbeek is voorgedragen vanwege zijn uitgebreide ervaring in bestuurlijke en lijnmanagementfuncties. Daarnaast heeft de heer Anbeek veel kennis van financiële zaken en beschikt hij over kennis op het gebied van informatie- en communicatietechnologie binnen de financiële wereld.

BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2012 bedroeg EUR 30.000. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2012 EUR 40.000. 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 2012 bedroeg EUR 139.313. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

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

FUNCTIONEREN VAN DE RAAD

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

Ook is geëvalueerd of de commissarissen voldoende tijd hebben om hun functie goed uit te oefenen. Uit deze evaluatie zijn geen bijzonderheden voortgekomen. Ook is 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. In het kader van zijn benoeming heeft de heer Anbeek een introductieprogramma doorlopen waarin onder meer aandacht is besteed aan de organisatie van de onderneming, de soorten dienstverlening en businessmodellen en de financiële huishouding. Daarnaast heeft de heer Anbeek kennisgemaakt met een aantal sleutelmedewerkers en de accountant van de onderneming. De Raad van Commissarissen heeft tevens besloten om vanaf het jaarverslag over het boekjaar 2013 periodiek gebruik te maken van een externe deskundige voor het proces van zelfevaluatie.

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 elders 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, die bestaat uit vier leden, 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 waarmee 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 termijnen (best practice III.3.5).
- Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig te volgen via webcasting. Tijdens deze bijeenkomsten gebruikte presentaties worden, voor zover ze daarop niet reeds aanwezig zijn, 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.

DIVIDENDBELEID

In het verslagjaar is het dividendbeleid door de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur geëvalueerd en is besloten om het bestaande dividendbeleid ongewijzigd te laten. In 2013 vindt een nadere evaluatie plaats waarbij de mening van grote en kleinere aandeelhouders in binnen- en buitenland, van financiële instellingen en van corporatefinanceadviseurs over het huidige dividendbeleid wordt geïnventariseerd en geanalyseerd.

Inclusief eenmalige lasten realiseerde Ordina over het verslagjaar een positief resultaat van EUR 0,5 miljoen. Gelet hierop wordt over 2012 een besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gevraagd. Gezien de beperkte omvang van het resultaat stellen wij voor om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2012 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina.

JAARREKENING EN DECHARGE

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 144 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 2012 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

In dit jaar waarin het herstel van vertrouwen van klanten en medewerkers centraal stond, heeft de onderneming haar ware spirit getoond en met alle ondernemingszin en inspiratie de weg geëffend voor hernieuwde groei. Wij danken de Raad van Bestuur, het management en alle medewerkers voor hun inzet en spreken het vertrouwen uit dat de ingezette positieve lijn in 2013 wordt voortgezet.

Nieuwegein, 14 maart 2013

Raad van Commissarissen Ordina N.V.

Johan van der Werf, voorzitter

Dirk Anbeek

Pamela Boumeester

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.



Drs. ir. Stépan Breedveld



Ir. Bart de Jong

Drs. ir. 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 zeventien jaar in dienst bij the Boston Consulting Group (BCG). Tot zijn portefeuille behoren de algemene gang van zaken, strategie, commerciële zaken, portfoliomanagement, hrm en duurzaamheid.

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. Eind februari 2013 is bekendgemaakt dat Bart per 1 september 2013 Ordina na bijna vier jaar zal verlaten.

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 audiowebscasts.

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 Small Cap Index (AScX) van NYSE Euronext Amsterdam. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt per ultimo 2012 91,9 miljoen. Ultimo 2012 staat er één prioriteitsaandeel uit. Ultimo 2012 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.

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 5 tot 10%: Teslin Capital Management (Todlin N.V.)

Aandeelhoudersbelang 20 tot 25%: Project Holland Fonds

Belangrijke data

15 mei 2013	Trading update
15 mei 2013	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
27 augustus 2013	Publicatie halfjaarcijfers 2013
7 november 2013	Trading update
13 februari 2014	Publicatie jaarcijfers 2013
14 mei 2014	Trading update
14 mei 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

DIVIDENDVOORSTEL

Ordina voert al jaren een dividendbeleid waarin 25% van de nettowinst als dividend in contanten wordt uitgekeerd. Gezien de beperkte omvang van het resultaat wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2012 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina.

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 we 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 branchegenoten 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. Komend jaar zullen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de rol, het nut en de noodzaak van de Stichting Prioriteit evalueren.

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 realiseerde Ordina over het verslagjaar een positief resultaat van EUR 0,5 miljoen. Gelet hierop wordt over 2012 een besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gevraagd. Gezien de beperkte omvang van het resultaat stellen wij voor om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat 2012 geheel toe te voegen aan de reserves van Ordina.

INKOOP EIGEN AANDELEN

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2012 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 18 maanden, ingaande op 9 mei 2012. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurse of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 9 mei 2012 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 5 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 sub j van het Besluit 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.

JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december 2012	73
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2012	75
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	76
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	77
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	78
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	80
1. Algemene informatie	80
2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	80
3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen	93
4. Financieel-risicomanagement	93
5. Belangrijke schattingen en aannames	96
6. Gesegmenteerde informatie	97
7. Immateriële vaste activa	100
8. Materiële vaste activa	104
9. Transitiekosten	105
10. Geassocieerde deelnemingen	106
11. Leningen u/g	106
12. Financiële instrumenten per categorie	107
13. Handelsdebiteuren en overige vorderingen	108
14. Liquide middelen	110
15. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	110
16. Reserves	112
17. Bancaire schulden – achtergesteld	113
18. Bancaire schulden – overig	114
19. Derivaten	116
20. Latente belastingen	117
21. Personeelsgerelateerde voorzieningen	120
22. Overige voorzieningen	124
23. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen	125
24. Personeelskosten	125
25. Overige bedrijfskosten	126
26. Financieringsbaten en -lasten	127
27. Verkoopresultaat deelnemingen	128
28. Winstbelastingen	129
29. Resultaten per aandeel	130
30. Dividend per aandeel	130
31. Preferente aandelen	130
32. Niet uit de balans blijken de voorwaardelijke en contractuele verplichtingen	131
33. Acquisities en desinvesteringen	132
34. Verbonden partijen	133
35. Gebeurtenissen na balansdatum	136
Vennootschappelijke balans per 31 december 2012 Ordina N.V.	137
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2012 Ordina N.V.	138
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	139
36. Algemeen	139
37. Financiële vaste activa	139
38. Latente belastingvorderingen	140
39. Overige vorderingen	140
40. Eigen vermogen	141
41. Overige schulden en overlopende verplichtingen	142
Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	143
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	144

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2012

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	193.021	199.440
Materiële vaste activa	8	10.640	11.388
Transitiekosten	9	1.277	0
Investerings in geassocieerde deelnemingen	10	396	316
Leningen u/g	11	313	1.350
Latente belastingvorderingen	20	16.420	17.549
Totaal vaste activa		222.067	230.043
<i>Vlottende activa</i>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	85.391	79.147
Liquide middelen	14	9.528	19.052
Totaal vlottende activa		94.919	98.199
Totaal activa		316.986	328.242

De toelichtingen 1 tot en met 41 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.192	9.185
Agioreserve	16	134.692	134.619
Afdekkingsreserve	16	0	0
Ingehouden winsten	16	62.913	78.674
Resultaat boekjaar	16	451	-15.823
Totaal eigen vermogen		207.248	206.655
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden – achtergesteld	17	0	0
Bancaire schulden – overig	18	9.284	18.937
Derivaten	19	0	0
Personeelsgerelateerde voorzieningen	21	3.762	3.656
Latente belastingverplichtingen	20	331	950
Totaal langlopende verplichtingen		13.377	23.543
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/18	10.000	12.519
Overige voorzieningen	22	350	1.658
Handelscrediteuren en overige schulden	23	85.694	82.769
Actuele winstbelastingverplichtingen		317	1.098
Totaal kortlopende verplichtingen		96.361	98.044
Totaal verplichtingen		109.738	121.587
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		316.986	328.242

De toelichtingen 1 tot en met 41 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2012

(In duizenden euro's)	Toelichting	2012	2011
Omzet	6	400.666	426.337
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		6.793	5.995
Uitbestede werkzaamheden		117.143	122.675
Personeelskosten	24	247.920	274.945
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	6.956	11.983
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.665	3.901
Overige bedrijfskosten	25	15.177	19.553
Totaal bedrijfslasten		397.654	439.052
Bedrijfsresultaat		3.012	-12.715
Financieringsbatens	26	134	635
Financieringslasten	26	-1.650	-9.328
Netto financieringslasten	26	-1.516	-8.693
Verkoopresultaat deelnemingen	27	0	570
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	80	16
Resultaat voor winstbelastingen		1.576	-20.822
Winstbelastingen	28	-1.125	4.999
Nettoresultaat over het boekjaar		451	-15.823

(In euro's)	Toelichting	2012	2011
Gewone winst per aandeel	29	0,00	-0,30
Verwaterde winst per aandeel	29	0,00	-0,30

De toelichtingen 1 tot en met 41 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Nettoresultaat over het boekjaar	16	451	-15.823
Niet-gerealiseerde resultaten			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/21	-187	2.794
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	16/21	0	259
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	16/20	47	-763
Totaal niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)		-140	2.290
Totaalresultaat over het boekjaar		311	-13.533

De toelichtingen 1 tot en met 41 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2011		5.011	98.433	-194	76.498	179.748
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	-15.823	-15.823
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	16/20/21	0	0	0	2.096	2.096
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	16/19/20	0	0	194	0	194
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	194	-13.727	-13.533
Transacties met aandeelhouders						
Emissie van aandelen	15/16	4.160	35.662	0	0	39.822
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/33	7	243	0	0	250
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/24	7	281	0	80	368
Totaal transacties met aandeelhouders		4.174	36.186	0	80	40.440
Saldo per 31 december 2011		9.185	134.619	0	62.851	206.655

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2012		9.185	134.619	0	62.851	206.655
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	0	451	451
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	16/20/21	0	0	0	-140	-140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	16/19/20	0	0	0	0	0
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	0	311	311
Transacties met aandeelhouders						
Emissie van aandelen	15/16	0	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/33	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/24	7	73	0	202	282
Totaal transacties met aandeelhouders		7	73	0	202	282
Saldo per 31 december 2012		9.192	134.692	0	63.364	207.248

De toelichtingen 1 tot en met 41 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2012	2011
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		451	-15.823
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbat en -lasten	26	1.516	8.693
Verkoopresultaat deelnemingen	27	0	-570
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	10	-80	-16
Belastingen	28	1.125	-4.999
		2.561	3.108
Bedrijfsresultaat		3.012	-12.715
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving immateriële vaste activa	7	6.956	11.983
Afschrijving materiële vaste activa	8	3.665	3.901
Afschrijving transitiekosten	9	70	0
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/24	282	368
		10.973	16.252
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		13.985	3.537
Mutaties in vorderingen		-5.764	4.940
Mutaties in kortlopende verplichtingen		1.619	-2.745
Mutaties in voorzieningen		-81	147
		-4.226	2.342
Kasstroom uit operationele activiteiten		9.759	5.879
Betaalde rente		-1.170	-7.908
Betaalde winstbelasting		-1.350	-945
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		7.239	-2.974

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	33	0	-750
Desinvestering vennootschappen	11	557	2.208
Investerings in immateriële vaste activa	7	-537	-1.784
Investerings in materiële vaste activa	8	-2.917	-3.166
Investerings in transitiekosten	9	-1.347	0
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-4.244	-3.492
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Emissie van gewone aandelen	15/16	0	39.822
Aflossingen leningen	17/18	0	-67.500
Opname leningen	18	0	18.910
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		0	-8.768
Nettokasstroom in het jaar		2.995	-15.234

<i>(In duizenden euro's)</i>	2012	2011
Nettokasstroom in het jaar	2.995	-15.234
Saldo liquide middelen begin boekjaar	6.533	21.767
Saldo liquide middelen eind boekjaar	9.528	6.533

PRESENTATIE IN BALANS

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Liquide middelen	14	9.528	19.052
Bancaire schulden	14/18	0	-12.519
		9.528	6.533

De toelichtingen 1 tot en met 41 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 2012 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 14 maart 2013. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 14 maart 2013 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2013. Door de Raad van Commissarissen is op 14 maart 2013 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.

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

2. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

2.1. ALGEMEEN

De geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) 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 voortvloeiend 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 twaalf 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 waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen.

Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de desbetreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als toekomstige perioden beïnvloedt. De schattingen en beoordelingen van het management bij de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige 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 2012 welke naar verwachting een materieel effect hebben op Ordina.

b) Gepubliceerde nieuwe standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden die effectief zijn voor verslagjaren die aanvangen na 1 januari 2012 en welke niet zijn toegepast door Ordina.

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

IAS 19 'Personeelsbeloningen'. Onder de nieuwe standaard worden actuariële winsten en verliezen direct verantwoord in de niet-gerealiseerde resultaten. Op dit moment verwerkt Ordina de actuariële winsten en verliezen reeds in de niet-gerealiseerde resultaten en hierdoor zal deze wijziging geen effect hebben voor Ordina. Onder de nieuwe standaard worden opbrengsten uit fondsbeleggingen die zijn verwerkt in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, bepaald op basis van de rekenrente die ook wordt gebruikt ter bepaling van de contante waarde van de verplichting voor toegezegde pensioenregelingen in plaats van het verwachte rendement op fondsbeleggingen. De herziene standaard is in 2012 goedgekeurd door de Europese Unie. Toepassing van de herziene standaard is verplicht per 1 januari 2013. Deze herziene standaard zal naar verwachting geen materieel effect hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening' is gebaseerd op bestaande grondslagen waarbij het zeggenschapscriterium 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 er 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.

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 2011 en 2012 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.

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 2.8).

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

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn ingericht. Met ingang van 2012 worden de volgende segmenten onderkend: Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. De segmenten Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting vormen tezamen Ordina Nederland. Deze segmentatie volgt uit de herinrichting van de organisatie zoals deze met ingang van 1 januari 2012 operationeel is. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie ter zake balansposities wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Vergelijkbare cijfers over voorgaande perioden zijn voor de vergelijkbaarheid aangepast. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

2.4. BUITENLANDSE VALUTA

2.4.1. Functionele en presentatievaluta

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

2.4.2. Omrekening afwijkende valuta

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

2.5. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

2.5.1. Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van 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 leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimumleasebetalingen. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. 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 minimumleasebetalingen, 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 voor operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening (zie toelichting 24 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 25 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. TRANSITIEKOSTEN

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

Transitiekosten worden afgeschreven gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht. Afschrijvingskosten ter zake transitiekosten worden verantwoord onder de inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten.

2.8. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Ordina invloed van betekenis, doch geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen, meestal door middel van het beschikken over 20% tot 50% van de stemrechten. Investerings in geassocieerde deelnemingen worden door middel van de vermogensmutatiemethode verantwoord. De eerste verwerking geschiedt tegen kostprijs op het moment dat Ordina de investeringsverplichting aangaat. De waardering van geassocieerde deelnemingen is inclusief goodwill, 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 is, wordt 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 blijkende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijkende verplichtingen (zie toelichting 32).

2.9. DERIVATEN

Ordina kan gebruikmaken 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 geconsolideerde 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.

2.10. VOORRADEN

2.10.1. 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 2.11). In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.20).

2.11. 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 voor 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 voor 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.

2.12. 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 2012 wordt verwezen naar toelichting 18.

2.13. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

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

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

2.14. 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.

2.14.1. 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 deel uitmaakt.

2.14.2. Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.15. EIGEN VERMOGEN

2.15.1. Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 100.000.000 gewone aandelen, 24.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2012 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 emissieopbrengst in mindering gebracht op het eigen vermogen.

2.15.2. Inkoop eigen aandelen

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

2.15.3. 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.

2.16. 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 minimumleasebetalingen. 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.

2.17. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

2.17.1. 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.

2.17.1.1. 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.

2.17.1.2. Toegezegd-pensioenregelingen

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

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

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

2.17.2. 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 voor de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening voor 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.

2.17.3. 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 geplaatste 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 3-jaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele 3-jaarsperiode 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 verhandelbaarheid ervan. Verkoop van een deel van de aandelen om met de opbrengst de belasting met betrekking tot de toekenning van de aandelen te voldoen, valt buiten deze handelsblokkade. Bij de waardering van de aandelen is rekening gehouden met deze handelsblokkade alsmede met de verwachte dividenduitkeringen.

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

2.18. VOORZIENINGEN

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

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

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

Naast de onder grondslag 2.17.1 en 2.17.2 genoemde voorzieningen betreffende pensioenen en de jubileumregeling wordt een voorziening gevormd voor reorganisatiekosten, de leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat alsmede voor lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

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

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

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

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

2.19. HANDELSCREDEITOREN 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.

2.20. 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.

2.20.1. 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.

2.20.2. 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 aan de verplichtingen binnen het contract te voldoen.

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

Als het resultaat van 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 2.10.1). De projectkosten worden als last genomen in de periode waarin ze zijn gemaakt. Wanneer het waarschijnlijk is dat voor een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.20.3. 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 2.20.1 en grondslag 2.20.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

2.20.4. Licenties

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

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

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

2.21. KOSTEN

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

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

2.21.2. Operationele-leasebetalingen

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

2.21.3. Financiële-leasebetalingen

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

2.21.4. 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.

2.21.5. Financieringsbaten en -lasten

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

De financieringslasten omvatten 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.

2.22. BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

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

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

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

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

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

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

4. FINANCIIEEL-RISICOMANAGEMENT

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

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

4.1. MARKTRISICO

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

4.1.1. Renterisico

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

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2012 van Ordina bedragen totaal circa EUR 19,3 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, de looptijd en het 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 voor 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 leningen plus een opslag. De looptijd van de

kortlopende leningen 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 kwartaaleinde en kan variëren van 2,25% tot 3,75%.

Als gedurende 2012 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,7% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,1 miljoen lager of hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,7 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2012.

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 2012 als zeer beperkt.

4.2. KREDIETRISICO'S

Ordina wordt geconfronteerd met kredietrisico's. Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ordina indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit 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 de 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 betreffende betalingscondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2012 betreffende 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 Nederlandse groepsmaatschappijen een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

4.3. LIQUIDITEITSRISICO'S

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

Het liquiditeitsbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina ultimo 2011 heeft afgesloten. Ultimo 2012 beschikt Ordina over een 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 toelichting 18 van dit jaarverslag.

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

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 12-maandsperiode. De EBITDA kan in de jaren 2011 en 2012 worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten zoals overeengekomen in de financieringsovereenkomst. Ultimo 2012 bedraagt de total net debt 0,6x de (adjusted) EBITDA (ultimo 2011: 0,8x de (adjusted) EBITDA). Voor een toelichting op de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 18.

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

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Per 31 december 2012				
Bankleningen/langlopende lening	-19.284	-10.000	-10.000	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-28.949	-28.949	0	0
Per 31 december 2011				
Bankleningen/langlopende lening	-18.937	0	-20.000	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-37.956	-37.956	0	0

4.4. KAPITAALRISICOMANAGEMENT

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

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

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2012 bedroeg 65% (ultimo 2011: 63%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2012 58% (ultimo 2011: 55%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2012 51% (ultimo 2011: 48%).

5. BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN AANNAMES

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

5.1. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

Ordina beoordeelt jaarlijks per kasstroomgenererende eenheid of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.14). 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. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 7.5.

5.2. OPBRENGSTVERANTWOORDING

Ordina verwerkt opbrengsten voor contracten met een vaste aanneemsom naar rato van de geleverde prestaties. Hiervoor maakt Ordina een inschatting van de tot op dat moment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten (zie grondslag 2.20.2). 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 aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

5.5. BELASTINGEN

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd (zie toelichting 20.1). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen.

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting (tezamen Ordina Nederland) en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. 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 zijn ingericht. Met ingang van 2012 worden de volgende segmenten onderkend: Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. De segmenten Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting vormen tezamen Ordina Nederland. Deze segmentatie volgt uit de herinrichting van de organisatie zoals deze met ingang van 1 januari 2012 operationeel is. Sturingsinformatie ter zake balansposities (inclusief afschrijvingen op vaste activa) en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie ter zake balansposities (inclusief afschrijvingen op vaste activa) wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Vergelijkbare cijfers over voorgaande periodes zijn voor de vergelijkbaarheid aangepast.

6.1.1. Primaire gesegmenteerde informatie

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

	Toelichting	Divisie PSP	Divisie Business Solutions	Divisie Consulting	Divisie België/Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		297.539	31.332	46.548	74.942	450.361
Inter-segment omzet		-8.603	-8.766	-5.583	-1.072	-24.024
Omzet		288.936	22.566	40.965	73.870	426.337
EBITDA		5.397	-3.830	-753	2.355	3.169
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-11.983
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-3.901
Bedrijfsresultaat (EBIT)						-12.715
Financieringsbat en -lasten	26					-8.693
Verkoopresultaat deelnemingen	27					570
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10					16
Resultaat voor belastingen						-20.822
Winstbelastingen	28					4.999
Resultaat na belastingen						-15.823

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2012 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Divisie PSP	Divisie Business Solutions	Divisie Consulting	Divisie België/Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		281.006	30.467	34.970	71.450	417.893
Inter-segment omzet		-6.988	-6.095	-3.792	-352	-17.227
Omzet		274.018	24.372	31.178	71.098	400.666
EBITDA		13.829	-353	-404	561	13.633
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-6.956
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-3.665
Bedrijfsresultaat						3.012
Financieringsbat en -lasten	26					-1.516
Verkoopresultaat deelnemingen	27					0
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10					80
Resultaat voor belastingen						1.576
Winstbelastingen	28					-1.125
Resultaat na belastingen						451

In 2012 is een omzet verantwoord voor licentieverkopen van circa EUR 0,2 miljoen (2011: circa EUR 1,4 miljoen).

Voor een tweetal Nederlandse klanten bedraagt de gerealiseerde omzet in 2012 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze twee klanten bedraagt circa EUR 72,2 miljoen en circa EUR 41,2 miljoen (2011: twee klanten met een omzet van circa EUR 80,0 miljoen, respectievelijk circa EUR 44,6 miljoen).

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

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	9.643	2.340	11.983
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.218	683	3.901
Afschrijving transitiekosten	9	0	0	0

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening 2012 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	4.979	1.977	6.956
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.939	726	3.665
Afschrijving transitiekosten	9	70	0	70

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

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		285.986	42.256	328.242
Schulden		104.787	16.800	121.587
Investeringen in immateriële vaste activa	7	1.784	0	1.784
Investeringen in materiële vaste activa	8	2.763	403	3.166
Investeringen in transitiekosten	9	0	0	0
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	179.545	19.895	199.440
Boekwaarde materiële vaste activa	8	9.582	1.806	11.388
Boekwaarde transitiekosten	9	0	0	0

De activa en verplichtingen ultimo 2012 en de investeringen gedurende het jaar 2012 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		275.725	41.261	316.986
Schulden		92.557	17.181	109.738
Investerings in immateriële vaste activa	7	537	0	537
Investerings in materiële vaste activa	8	2.697	220	2.917
Investerings in transitiekosten	9	1.347	0	1.347
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	175.102	17.919	193.021
Boekwaarde materiële vaste activa	8	9.340	1.300	10.640
Boekwaarde transitiekosten	9	1.277	0	1.277

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2012</i>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	13.111	97.742	305.390
Totaal afschrijvingen	-10.119	-8.298	-87.533	-105.950
Boekwaarde per 1 januari 2012	184.418	4.813	10.209	199.440
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	0	0	0	0
In eigen beheer vervaardigd	0	537	0	537
Afschrijvingen	0	-2.272	-4.684	-6.956
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2012	184.418	3.078	5.525	193.021
<i>Stand per 31 december 2012</i>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	12.207	97.742	304.486
Totaal afschrijvingen	-10.119	-9.129	-92.217	-111.465
Boekwaarde per 31 december 2012	184.418	3.078	5.525	193.021
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	1.984	0	1.984

7.1. INVESTERINGEN 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 van 2011.

7.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2012 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 2012.

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
Nederland	167.501
België/Luxemburg	16.917
Totaal Ordina Groep	184.418

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

	Totaal
Nederland	4.523
België/Luxemburg	1.002
Totaal Ordina Groep	5.525

In het vierde kwartaal van 2012 hebben de Rabobank en Ordina het contract voor het ontwerpen, bouwen en testen van ICT-applicaties voor de Rabobank hernieuwd. Dit hernieuwde contract vervangt de initiële overeenkomst van 1 mei 2007, waarbij de einddatum van het contract is verlengd naar 2017. Als gevolg van deze verlenging is de amortisatie die samenhangt met de initiële verwerving van dit contract aangepast. De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten zal de komende jaren als volgt plaatsvinden:

(In miljoenen euro's)	2013	2014	2015	2016	2017
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	1,9	0,9	0,9	0,9	0,9

7.5. IMPAIRMENTTEST VOOR KASTROOMGENERERENDE EENHEDEN WAARAAN GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA KUNNEN WORDEN TOEGEREKEND

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill en overige immateriële activa uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid (zie tevens grondslagen 2.5 en 2.14 en toelichting 5.1). Ordina onderkent de kasstroomgenererende eenheden Nederland (bestaande uit de segmenten Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting) en België/Luxemburg. Gedurende het jaar 2012 lag de beurswaarde van Ordina onder de waarde van het eigen vermogen.

Gedurende het jaar 2012 lag de beurswaarde van Ordina onder de waarde van het eigen vermogen.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en overige immateriële vaste activa kunnen worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende 5 jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De meerjarenprojecties bevatten inschatting op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. De omzetgroei binnen de meerjarenprojecties verschilt per kasstroomgenererende eenheid en varieert van 2% negatief tot 6% positief. Uitgangspunt is dat deze omzetgroei grotendeels opgevangen kan worden met het huidige personeelsbestand, wat zal leiden tot een hogere productiviteit en marge. Daarnaast zullen de reeds ingezette efficiëncymaatregelen en verdere standaardisering leiden tot een verbetering van EBITDA-marges. De te gebruiken periode voor het contant

maken van kasstromen is in beginsel oneindig. De voortdurende groei na afloop van de 5-jaarsperiode is bepaald op 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 specifiek rentepercentage per kasstroomgenererende eenheid. Ultimo 2012 bedraagt het rentepercentage voor Nederland 10,2% (2011: 10,5%) en voor België/Luxemburg 10,1% (2011: 10,4%). De potentiële risico-opslag voor België/Luxemburg in verband met een country risk maakt deel uit van de gevoeligheidsanalyse. Het rentepercentage voor belastingen ultimo 2012 bedraagt 13,0% (ultimo 2011: 12,8%).

De door ons bepaalde realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden blijft boven de daaraan gerelateerde boekwaarde. Door Ordina is over 2012 derhalve geen impairmentverlies ter zake goodwill en overige immateriële vaste activa verantwoord.

Bij een geschatte rentevoet van 12,7%, onder gelijkblijvende overige veronderstellingen, is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland gelijk aan de boekwaarde ultimo 2012 van de goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

Aanvullend op deze waardering zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Voor de kasstroomgenererende eenheid Nederland heeft een beoordeling plaatsgevonden op de hoogte van de gehanteerde EBITDA-marge. Bij een EBITDA-marge van 7,1% is de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland.

Aanvullend zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op basis van enerzijds een verlaging van de brutomarge en anderzijds een verhoging van het rentepercentage in combinatie met een verlaging van de voortdurende groei na de 5-jaarsperiode.

In de onderstaande tabel wordt voor de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België/Luxemburg de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij de brutomarge, bij een rentepercentage voor Nederland van 10,2% en voor België/Luxemburg van 10,1% met een voortdurende groei na afloop van de 5-jaarsperiode van 2%, met stappen van 0,5% wordt verlaagd. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen het verschil tussen de gerelateerde boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden en de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	Nederland	België/Luxemburg
Afname brutomarge		
-0,5%	44	17
-1,0%	28	14
-1,5%	11	10
-2,0%	-6	7

In de onderstaande tabel wordt voor de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België/Luxemburg de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyse waarbij enerzijds het rentepercentage wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei met stappen van 0,5% wordt verlaagd van 2,0% naar 1,5%, 1,0%, 0,5% respectievelijk nihil. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen het verschil tussen de gerelateerde boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden en de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

In %	Rentepercentage		
Nederland			
<i>Voortdurende groei</i>	10,7%	11,2%	11,7%
1,5%	37	24	13
1,0%	28	17	6
0,5%	20	10	0
0,0%	13	4	-5
België/Luxemburg			
<i>Voortdurende groei</i>	10,6%	11,1%	11,6%
1,5%	16	14	12
1,0%	14	12	11
0,5%	13	11	9
0,0%	12	10	8

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2011</i>				
Totaal aanschafwaarde	20.409	5.427	16.628	42.464
Totaal afschrijvingen	-16.721	-4.670	-8.950	-30.341
Boekwaarde per 1 januari 2011	3.688	757	7.678	12.123
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	3.013	23	130	3.166
Afschrijvingen	-2.551	-271	-1.079	-3.901
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2011	4.150	509	6.729	11.388
<i>Stand per 31 december 2011</i>				
Totaal aanschafwaarde	15.895	2.098	15.442	33.435
Totaal afschrijvingen	-11.745	-1.589	-8.713	-22.047
Boekwaarde per 31 december 2011	4.150	509	6.729	11.388

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2012</i>				
Totaal aanschafwaarde	15.895	2.098	15.442	33.435
Totaal afschrijvingen	-11.745	-1.589	-8.713	-22.047
Boekwaarde per 1 januari 2012	4.150	509	6.729	11.388
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	2.610	106	201	2.917
Afschrijvingen	-2.171	-250	-1.244	-3.665
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2012	4.589	365	5.686	10.640
<i>Stand per 31 december 2012</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.596	1.894	10.132	29.622
Totaal afschrijvingen	-13.007	-1.529	-4.446	-18.982
Boekwaarde per 31 december 2012	4.589	365	5.686	10.640

8.1. INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2012 hebben onder meer betrekking op investeringen in de regiokantoren in Apeldoorn, Eindhoven en Luxemburg. De investeringen in apparatuur gedurende 2012 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen. Zowel in 2012 als in 2011 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa.

8.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2012 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 2012.

8.3. MATERIËLE VASTE ACTIVA IN LEASE

Ultimo 2012 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease (ultimo 2011: nihil). Zowel in 2012 als in 2011 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. TRANSITIEKOSTEN

De geactiveerde transitiekosten en cumulatieve afschrijvingen luiden als volgt:

	2012	2011
Totaal aanschafwaarde	1.347	0
Totaal afschrijvingen	-70	0
Saldo per 31 december	1.277	0

Transitiekosten houden verband met het installeren van systemen en processen welke ontstaan na het afsluiten van langetermijnbeheercontracten betreffende bestaande ICT-applicaties. In de loop van 2012 is Ordina voor het eerst geconfronteerd met dergelijke transitietrajecten. Deze transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en hebben betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden afgeschreven gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht, welke periode varieert van 2 tot 5 jaar. Betreffende de gewaardeerde transitiekosten zal naar verwachting een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen worden afgeschreven in 2013. De resterende transitiekosten worden afgeschreven in de jaren na 2013.

10. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2012	2011
Saldo per 1 januari	316	300
Investeringsen	0	0
Aandeel in de resultaten	80	16
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	396	316

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2012 betreft Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,31%).

Voor de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Passwerk CVBA	1.329	266	1.763	215	37,3%

11. LENINGEN U/G

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

	2012	2011
Saldo per 1 januari	1.600	0
Verstrekke leningen	0	1.850
Aflossingen	-557	-250
Totaal	1.043	1.600
Presentatie onder de kortlopende vorderingen	-730	-250
Saldo per 31 december	313	1.350

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 zullen door de koper worden voldaan afhankelijk van de door Finext in de toekomst te realiseren resultaten. Gedurende het jaar 2012 is een bedrag van circa EUR 0,6 miljoen afgelost. Van de totale lening ultimo 2012 van circa EUR 1,0 miljoen is een bedrag van circa EUR 0,7 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 erop wijzen dat deze lening niet volledig zal worden afgelost.

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2011</i>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	60.824	0	60.824
Liquide middelen	6.533	0	6.533
Leningen (exclusief financiële-leaseverplichtingen)	0	-18.937	-18.937
Handelscrediteuren en overige schulden	0	-82.769	-82.769
Totaal per 31 december 2011	67.357	-101.706	-34.349

	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2012</i>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	66.532	0	66.532
Liquide middelen	9.528	0	9.528
Leningen (exclusief financiële-leaseverplichtingen)	0	-19.284	-19.284
Handelscrediteuren en overige schulden	0	-85.694	-85.694
Totaal per 31 december 2012	76.060	-104.978	-28.918

De langlopende bancaire schulden (ultimo 2012: EUR 19,3 miljoen; ultimo 2011: EUR 18,9 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2012	2011
Handelsdebiteuren	50.248	44.801
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.571	-906
Handelsdebiteuren – netto	48.677	43.895
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	16.284	16.023
Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	13.265	14.478
Overige vorderingen	967	398
Overlopende activa	6.198	4.353
Saldo per 31 december	85.391	79.147

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

Op 31 december 2012 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 7,4 miljoen (31 december 2011: circa EUR 7,5 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:

	2012	2011
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	41.321	36.363
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.179	5.519
tussen 1 en 2 maanden	1.163	1.500
tussen 2 en 3 maanden	701	348
meer dan 3 maanden	313	165
	7.356	7.532
Handelsdebiteuren – netto	48.677	43.895

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

	2012	2011
Saldo per 1 januari	906	864
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	782	71
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-84	-29
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-33	0
Saldo per 31 december	1.571	906

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 2012 als ultimo 2011 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 betreffende reeds verrichte diensten bedroeg op balansdatum per geografische regio:

	2012	2011
Nederland	51.302	44.072
België/Luxemburg	15.230	16.752
Saldo per 31 december	66.532	60.824

Het maximale kredietrisico op handelsvorderingen bedroeg op balansdatum per cliëntcategorie:

	2012	2011
Overheid	14.829	13.790
Financiële dienstverlening	12.343	7.549
Overig	23.076	23.462
Handelsdebiteuren	50.248	44.801

14. 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:

	2012	2011
AA	0,0	6,5
A+	8,8	12,5
A-	0,0	0,1
A-1	0,6	0,0
A-2	0,1	0,0
	9,5	19,1

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2011 en 2012 luidt als volgt:

(In duizenden)	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
Aandelengerelateerde beloningen	75	7
Saldo per 31 december 2011	91.853	9.185

(In duizenden)	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2012	91.853	9.185
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	72	7
Saldo per 31 december 2012	91.925	9.192

15.1. GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2012 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 2012 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 91.924.881 gewone aandelen (ultimo 2011: 1 prioriteitsaandeel en 91.852.987 gewone aandelen). De emissie in 2012 betreft circa 72.000 aandelen en heeft betrekking op aandelengerelateerde beloningen. Met de emissies in 2012 zijn geen emissiekosten gemoeid.

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-outbetaling ter zake de acquisitie van E-Chain (Belgie; 66.490 aandelen) en aandelengerelateerde beloningen (75.100 aandelen). Met de emissies in 2011 zijn emissiekosten gemoeid van in totaal ruim EUR 1,9 miljoen.

Ultimo 2012 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de Statutaire bepaling omtrent prioriteit.

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 2012 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 2012 is geen nieuw optieplan geïntroduceerd.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2012 45.000 optierechten uit (ultimo 2011: 45.000). Gedurende het boekjaar zijn geen optierechten (2011: nihil) uitgeoefend.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2011 en 2012.

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

(In duizenden)	Aantal per 1 januari	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal per 31 december	Optie- uitoefen- koers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2012</i>						
Optieregeling 2009	45	0	0	45	4,55	5
Ultimo 2012 nog uitstaande optierechten				45		

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2011 en 2012 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2011	98.433	-194	83.456	-6.958	174.737
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
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
Saldo per 31 december 2011	134.619	0	78.674	-15.823	197.470

	Agioreserve	Afdekkings-reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2012	134.619	0	78.674	-15.823	197.470
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	-15.823	15.823	0
Emissie van aandelen	0	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	73	0	202	0	275
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	451	451
Actuariële winsten en verliezen	0	0	-140	0	-140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	0	0	0	0
Saldo per 31 december 2012	134.692	0	62.913	451	198.056

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. Er is geen nieuwe transactie afgesloten als gevolg waarvan de afdekkingsreserve ultimo 2012 en 2011 nihil bedraagt.

De ingehouden winsten zijn voor een bedrag van circa EUR 60,9 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2011: circa EUR 75,7 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 2,0 miljoen is ultimo 2012 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2011: EUR 2,9 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 totaalbedrag 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 6 jaar, vervroegd en in haar 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 onderwritingovereenkomst 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 interestbetaling 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:

	2012	2011
Saldo per 1 januari	0	26.346
Mutatie ingevolge effectieve-interestmethode	0	1.154
Aflossingen	0	-1.375
Vervroegde aflossing	0	-26.125
Saldo per 31 december	0	0

18. BANCAIRE SCHULDEN – OVERIG

De overige bancaire schulden zijn als volgt te specificeren:

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:

	2012	2011
Saldo per 1 januari	18.937	24.236
Opname van bancaire schulden	0	20.000
Mutatie ingevolge effectieve-interestmethode	347	-299
Aflossingen	0	-25.000
Totaal	19.284	18.937
Presentatie onder de kortlopende schulden	-10.000	0
Saldo per 31 december	9.284	18.937

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
	20.000

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 van 1 tot 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 van 2,00% tot 3,75%. Voor de jaren 2011 en 2012 mag een correctie worden toegepast op de EBITDA voor 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 2012 2,611% en bestaat uit een basisrente van 0,111% en een opslag van 2,50% (ultimo 2011: 3,67%). Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om voor de nieuwe langlopende lening geen renteswap af te sluiten. De renteswap voor de langlopende lening welke ultimo december 2011 is afgelost, is voortijdig beëindigd.

Ultimo 2012 heeft Ordina geen verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit (ultimo 2011: EUR 12,5 miljoen). Ultimo 2011 is deze verplichting verantwoord onder de kortlopende bancaire schulden. De rente (basisrente plus opslag) bedroeg ultimo 2011 in totaal 3,63%. 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 leverageratio total net debt/(adjusted) 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:

Leverageratio (maximaal)

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

Interest Cover Ratio (minimaal)

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 2012 bedraagt de verhouding total net debt/(adjusted) EBITDA 0,6 (ultimo 2011: 0,8). Ultimo 2012 bedraagt de Interest Cover Ratio 15,6 (ultimo 2011: 4,0).

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 is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio). Aan deze voorwaarden is ultimo 2012 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
<i>Verwachte kasstroom</i>		
2013	-459	-10.000
2014 - 2015	-194	-10.000
> 2015	0	0

19. DERIVATEN

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2012	2011
Renteswaps	0	0
Saldo per 31 december	0	0

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2012	2011
Saldo per 1 januari	0	259
Mutatie gedurende het boekjaar	0	-259
Saldo per 31 december	0	0

De derivaten hadden betrekking op de renteswap die verband hield 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. Door Ordina is geen nieuwe renteswap afgesloten voor de langlopende lening die in 2011 is aangegaan voor de nieuwe financieringsfaciliteit zoals toegelicht onder toelichting 18.

20. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2012	2011
Latente belastingvorderingen	20.1	16.420	17.632
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	-83
Latente belastingvorderingen per saldo		16.420	17.549

	Toelichting	2012	2011
Latente belastingverplichtingen	20.2	331	1.033
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	-83
Latente belastingverplichtingen per saldo		331	950

20.1. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Immateriële en materiële vaste activa	1.717	1.997
Personeelsgerelateerde voorzieningen	188	229
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.515	15.406
Derivaten	0	0
Saldo per 31 december	16.420	17.632

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

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde 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 2012: circa EUR 58,1 miljoen; ultimo 2011: circa EUR 61,6 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2012 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2012 circa EUR 58,6 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 62,2 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 33,7 miljoen in 2018. De resterende verliezen vervallen na 2018.

Voor compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,5 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 0,6 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 12,9 miljoen (ultimo 2011: EUR 14,7 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn voor circa nihil miljoen (ultimo 2011: circa EUR 0,1 miljoen) gesaldeerd met latente belastingsschulden (zie grondslag 2.22). Na saldering bedragen de latente belastingvorderingen ultimo 2012 circa EUR 16,4 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 17,5 miljoen).

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

	Balans primo 2011	Acquisities/ desinves- teringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het ge- consolideerde 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
	13.870	-19	3.735	46	17.632

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2012:

	Balans primo 2012	Acquisities/ desinves- teringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het ge- consolideerde overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2012
Immateriële en materiële vaste activa	1.997	0	-280	0	1.717
Personeelsgerelateerde voorzieningen	229	0	-88	47	188
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	15.406	0	-891	0	14.515
Derivaten	0	0	0	0	0
	17.632	0	-1.259	47	16.420

20.2. LATENTE BELASTINGSCHULDEN

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2012	2011
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	331	1.033
	331	1.033

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 belastingsschulden hebben voor circa nihil (2011: circa EUR 0,7 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingsschulden zijn voor circa nihil (ultimo 2011: circa EUR 0,1 miljoen) gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.22). Na deze saldering bedragen de latente belastingsschulden ultimo 2012 circa EUR 0,3 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 1,0 miljoen).

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

	Balans primo 2011	Acquisities/ desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het ge- consolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2011
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	2.883	0	-1.850	0	1.033
	2.883	0	-1.850	0	1.033

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2012:

	Balans primo 2012	Acquisities/ desinvesteringen	Verant- woord in W&V	Verantwoord in het ge- consolideerd overzicht van het totaal- resultaat	Balans ultimo 2012
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	1.033	0	-702	0	331
	1.033	0	-702	0	331

21. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	751	916
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.011	2.740
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	3.762	3.656

21.1. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

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

	2012	2011
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	4.968	22.020
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.217	21.104
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	751	916

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

	2012	2011
Begin van het jaar	22.020	21.700
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	163	1.232
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-108	-162
Actuariële winsten en verliezen	2.080	-750
Kwalificatie als toegezegde-bijdrageregeling	-19.187	0
Saldo verplichtingen per 31 december	4.968	22.020

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

	2012	2011
Begin van het jaar	21.104	18.293
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	131	929
Betaalde contributie werkgeversdeel	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-108	-162
Actuariële winsten en verliezen	1.893	2.044
Kwalificatie als toegezegde-bijdrageregeling	-18.803	0
Saldo reële waarde van activa per 31 december	4.217	21.104

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor '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 verplichtingen van Ordina binnen de 'defined benefit'-pensioenregelingen beperken zich ultimo 2012 tot garantie- en beheerkosten voor zover deze niet worden gedekt door positieve overrenteresultaten. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

Voor een van de toegezegd-pensioenregelingen is in 2012 definitief vastgesteld dat de indexatieverplichting ten laste van Ordina nihil bedraagt. Indexatie binnen deze regeling vindt plaats op basis van beschikbare overrente dan wel ten laste van een bij acquisitie verkregen depot. Hierdoor is er ultimo 2012 geen enkele verplichting meer voor Ordina ten aanzien van deze regeling, waardoor deze regeling als een toegezegde-bijdrageregeling kan worden behandeld. Op basis van de actuariële berekeningen ultimo 2011 voor deze toegezegd-pensioenregelingen overstijgt de reële waarde van de activa de verplichtingen uit hoofde van deze regeling. Voor deze regeling is de reële waarde van de activa ultimo 2011 gemaximeerd tot het bedrag van de verplichting uit hoofde van de regeling. Voor een andere toegezegd-pensioenregeling is in 2012 definitief vastgesteld dat de verschuldigde beheerkosten volledig worden gefinancierd uit de beschikbare overrente, als gevolg waarvan er geen verplichtingen voor Ordina bestaan ten aanzien van deze regeling. Op basis van de definitieve kwalificatie van de (indexatie)verplichtingen en daarmee de kwalificatie van de gehele regelingen in 2012, zijn de resterende verplichtingen voor Ordina nihil ten aanzien van deze regelingen. Derhalve zijn de verplichtingen en reële waarde zoals verantwoord ultimo 2011 voor deze regelingen in mindering gebracht op de totale waarde van de verplichtingen en reële waarde onder de post 'kwalificatie als toegezegde-bijdrageregeling'. Als gevolg van de definitieve kwalificatie van deze twee regelingen is per saldo een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen in mindering gebracht op de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen.

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 4,1 miljoen (ultimo 2011: negatief EUR 3,9 miljoen).

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

	Toelichting	2012	2011
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		163	1.232
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-131	-929
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	23	32	303

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 2,0 miljoen (2011: EUR 3,0 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan uit kwalificerende verzekeringspolissen die exact corresponderen met het bedrag en de timing van alle te verrichten uitkeringen binnen de regelingen. De fondsbeleggingen zijn gelijk aan de contante waarde van de corresponderende aanspraken waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde aannames die worden aangehouden voor de vaststelling van de contante waarde van de pensioenverplichting.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2012	2011
Disconteringsvoet per 31 december	3,65%	5,85%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	3,65%	4,9% - 5,85%

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:

	2012	2011
Man	22,0	21,5
Vrouw	24,2	24,0

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

	2012	2011
Man	23,7	23,0
Vrouw	25,2	24,8

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2008 tot en met 2012 is als volgt te specificeren:

	2012	2011	2010	2009	2008
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	4.968	22.020	21.700	22.695	24.224
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.217	21.104	18.293	19.050	18.955
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	751	916	3.407	3.645	5.269
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	-2.080	-25	1.412	653	-8
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde	1.893	2.044	-1.605	820	-2.301

21.2. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN JUBILEUMREGELINGEN

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

	2012	2011
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.011	2.740
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.011	2.740

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:

	2012	2011
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	338	378
Rentekosten	108	112
Actuariële winsten en verliezen	266	-223
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	712	267

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

	2012	2011
Begin van het jaar	2.740	2.896
Kosten ten laste van het resultaat	446	490
Betaalde jubileumuitkeringen	-441	-423
Actuariële winsten en verliezen	266	-223
Saldo per 31 december	3.011	2.740

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2012	2011
Disconteringsvoet per 31 december	2,4%	4,3%

In 2010 zijn de ontslagkansen, welke dateerden uit 2004, geactualiseerd. Deze aanpassing resulteerde in een kortere gemiddelde verblijfsduur van de medewerker bij Ordina. De ultimo 2010 aangepaste veronderstellingen zijn in 2011 en 2012 consistent toegepast.

22. OVERIGE VOORZIENINGEN

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

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2011	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
Saldo per 31 december 2011	129	1.393	136	1.658

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2012 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2012	129	1.393	136	1.658
Dotatie ten laste van het resultaat	223	2.314	0	2.537
Onttrekking ten gunste van het resultaat	-252	-80	0	-332
Aangewend	-94	-3.294	-125	-3.513
Saldo per 31 december 2012	6	333	11	350

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

De overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2012 als ultimo 2011 een looptijd korter dan een jaar.

23. HANDELSCREDEITOREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2012	2011
Handelscrediteuren	23.397	29.249
Vooruitgefactureerde omzet	7.287	4.401
Belastingen en sociale premies	24.428	20.039
Te betalen pensioenpremies	754	275
Overige schulden	2.010	2.194
Overlopende verplichtingen	27.818	26.611
Saldo per 31 december	85.694	82.769

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overige verplichtingen hebben zowel ultimo 2012 als ultimo 2011 een looptijd korter dan een jaar.

24. PERSONEELSKOSTEN

	2012	2011
Salarissen	168.654	190.634
Sociale lasten	28.322	26.987
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	32	303
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	10.578	12.455
Overige personeelskosten	40.334	44.566
Totaal	247.920	274.945

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 17,1 miljoen (2011: circa EUR 18,3 miljoen) opgenomen voor operationele-leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2012 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 4,0 miljoen (2011: circa EUR 13,4 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2012 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2011: een last van circa EUR 0,4 miljoen, welke last voor circa EUR 0,1 miljoen verband houdt met de langetermijn variabele beloning van de heer S. Breedveld (zie toelichting 34.2.2) en voor ca. EUR 0,3 miljoen met de beëindigingsvergoeding voor de heer R. Kasteel).

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2012 bedraagt 2.938 (2011: 3.147).

Ultimo 2012 zijn er op basis van fte's 2.920 medewerkers (ultimo 2011: 3.035 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2012 526 medewerkers (ultimo 2011: 560 medewerkers).

25. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Huisvestingskosten	7.788	9.888
Marketing- en verkoopkosten	1.471	2.891
Overige kosten	5.918	6.774
Totaal	15.177	19.553

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 6,3 miljoen (2011: circa EUR 6,6 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten.

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
	696	140	836

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2012 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC	Overig PwC-netwerk	Totaal PwC-netwerk
Controle van de jaarrekening	282	136	418
Andere controlewerkzaamheden	2	0	2
Fiscale advisering	0	0	0
Andere niet-controlediensten	33	0	33
	317	136	453

26. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Financieringsbaten	134	635
Financieringslasten	-1.650	-9.328
Totaal	-1.516	-8.693

De financieringsbaten zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Ter zake verstrekte leningen	67	138
Overige financieringsbaten	67	497
Totale financieringsbaten	134	635

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

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Ter zake achtergestelde leningen	0	-6.253
Ter zake langlopende leningen	-926	-1.630
Ter zake renteswaps	0	-211
Ter zake revolverende faciliteit	-356	-687
Overige financieringslasten	-368	-547
Totale financieringslasten	-1.650	-9.328

De financieringslasten ter zake achtergestelde leningen hebben betrekking op de achtergestelde lening van initieel EUR 27,5 miljoen welke in de tweede helft van 2009 is aangetrokken. In 2011 is deze lening vervroegd en in zijn geheel afgelost. Ingevolge de voortijdige aflossing is onder de financieringslasten 2011, naast de reguliere rente van circa EUR 3,9 miljoen, 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.

De financieringslasten ter zake langlopende leningen hebben betrekking op de langlopende leningen zoals toegelicht onder toelichting 18. Onder de rentelasten ter zake langlopende leningen is tevens begrepen een bedrag van ruim 0,3 miljoen ingevolge de effectieve interestmethode (2011: circa EUR 0,8 miljoen, waarvan circa EUR 0,4 miljoen wordt veroorzaakt door de voortijdige beëindiging van de toenmalige langlopende lening).

De financieringslasten ter zake renteswaps hebben betrekking op de renteswap welke is afgesloten voor de langlopende lening welke in 2011 vervroegd is afgelost. Van de rentelasten voor renteswaps in 2011 van EUR 0,2 miljoen heeft circa EUR 0,1 miljoen betrekking op de afkoop van de voortijdig beëindigde renteswap. Ordina heeft geen nieuwe renteswap afgesloten voor de langlopende lening die in 2011 is aangegaan onder de nieuwe financieringsfaciliteit zoals toegelicht onder toelichting 18.

De overige financieringslasten betreffen onder meer rentelasten voor rekening-courantschulden die worden aangehouden bij bancaire instellingen, beschikbaarheidsprovisies en rentelasten voor de afwikkeling van fiscale schulden.

27. VERKOOPRESULTAAT DEELNEMINGEN

Het verkoopresultaat deelnemingen is als volgt te specificeren:

	Toelichting	2012	2011
Verkoopresultaat Finext	33	0	570
Totaal verkoopresultaat deelnemingen		0	570

Voor een toelichting op de verkoop van Finext wordt verwezen naar toelichting 33.2.

28. WINSTBELASTINGEN

	2012	2011
Actuele winstbelastingen boekjaar	-484	-1.168
Actuele winstbelastingen voorgaande boekjaren	-85	582
	-569	-586
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-489	5.651
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-67	-66
	-556	5.585
	-1.125	4.999
	2012	2011
Nettoresultaat over het boekjaar op voortgezette activiteiten	451	-15.823
Winstbelastingen	-1.125	4.999
Winst voor winstbelastingen	1.576	-20.822
Effectief belastingtarief	71,4%	24,0%
<i>In procenten</i>	2012	2011
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefverschillen buitenland	-12,3	0,3
Niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar	2,4	-1,1
Niet aftrekbare bedragen	56,4	-3,5
Vrijgestelde winstbestanddelen	-3,3	1,0
Incidente posten	-6,5	-0,2
Correcties voorgaande jaren	9,7	2,5
Effectief belastingtarief	71,4	24,0

De nominale belastingdruk voor 2012 bedraagt 25,0% zoals van toepassing 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 aandelengerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. De vrijgestelde winstbestanddelen betreffen met name het aandeel in resultaten van deelnemingen en het verkoopresultaat deelnemingen (zie toelichting 27).

29. RESULTATEN PER AANDEEL

29.1. RESULTAAT PER AANDEEL

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

	2012	2011
Resultaat na belastingen	451	-15.823
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	91.913	52.318
Resultaat per aandeel (in euro's)	0,00	-0,30

29.2. RESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING

Het resultaat per aandeel na verwatering wordt berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar inclusief alle uitstaande optierechten waarvan de optie-uitoefenkoers lager is dan de beurskoers ultimo boekjaar en de aandelen welke naar verwachting zullen worden uitgegeven in het kader van aandeelgerelateerde beloningen.

	2012	2011
Resultaat na belastingen	451	-15.823
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	91.913	52.318
Correctie voor optierechten 'in the money'	0	0
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	581	0
	92.494	52.318
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	0,00	-0,30

30. DIVIDEND PER AANDEEL

Als gevolg van het verlies dat is gerealiseerd over 2011, is in 2012 geen dividend uitgekeerd. Gezien de beperkte omvang van het nettoresultaat over 2012, wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om geen dividend uit te keren en het nettoresultaat over 2012 geheel toe te voegen aan de reserves.

31. 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 2012 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

32. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,7 miljoen (2011: circa EUR 3,0 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2012 heeft Ordina geen materiële investeringsverplichtingen betreffende materiële en immateriële vaste activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 19,3 miljoen (2011: EUR 17,7 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,2 miljoen (2011: EUR 6,3 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar. Voor 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 voor het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan 1 jaar	19.330	6.153
Looptijden langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	29.334	21.210
Looptijden langer dan 5 jaar	0	11.779
	48.664	39.142

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

Ordina N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een 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.

Voor de kredietverlening door bancaire instellingen hebben Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2012 vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 51,3 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 43,9 miljoen).

33. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

33.1. ACQUISITIES

In 2012 en 2011 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

33.2. DESINVESTERINGEN

In 2012 hebben er geen desinvesteringen plaatsgevonden. In het eerste halfjaar van 2011 heeft Ordina haar belang in Finext verkocht. 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 deel uitmaakte en de nettovermogenswaarde op het moment van verkoop, resteert een nettoverkoopopbrengst van circa EUR 0,6 miljoen. De totale positieve kasstroom in 2011 voor de verkoop van Finext bedroeg derhalve circa EUR 2,2 miljoen. Voor een toelichting op de bij de verkoop verstrekte lening wordt verwezen naar toelichting 11.

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

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

33.3. EFFECTEN VAN ACQUISITIES

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa- en verplichtingenpositie van Ordina:

	Investerings 2012	Investerings 2011
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	0	0
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	0
Koopprijs	0	0
Uitgestelde koopprijs	0	0
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	0	1.000
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	0	-250
Betaalde koopprijs/cash	0	750
Gekochte liquide middelen	0	0
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	0	750

De effecten op de activa en verplichtingen van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen beperken zich in 2011 tot de afwikkeling van earn-outverplichtingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren. Ultimo 2012 heeft Ordina nog een resterende earn-outverplichting voor acquisities uit voorgaande jaren van circa EUR 2,0 miljoen (ultimo 2011: circa EUR 2,0 miljoen).

34. VERBONDEN PARTIJEN

34.1. IDENTITEIT VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur worden beoordeeld als keymanagement.

34.2. TRANSACTIES MET DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

34.2.1. Beloningsbeleid

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

34.2.2. 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 2012, respectievelijk 2011:

	2012	2011
S. Breedveld		
Salaris	389	360
Variabele beloning/kortetermijncomponent	29	59
Variabele beloning/langetermijncomponent	172	80
Pensioenkosten/regulier	71	75
	661	574

	2012	2011
B.H. de Jong		
Salaris	269	269
Variabele beloning/kortetermijncomponent	20	41
Variabele beloning/langetermijncomponent	109	0
Pensioenkosten / regulier	55	57
	453	367

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2012 bedraagt circa EUR 1,1 miljoen (2011: circa EUR 2,9 miljoen, waarvan circa EUR 2,0 miljoen betrekking heeft op de heer R. Kasteel, die Ordina per 1 september 2011 heeft verlaten).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een 3-jaarsperiode. Aan het begin van elke 3-jaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. Indien na 3 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 voor 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 heren Breedveld en De Jong in totaal 252.781 aandelen Ordina N.V. verstrekt. De hiermee verband houdende last van ruim EUR 0,2 miljoen is verantwoord onder de personeelskosten (zie toelichting 24). Onder de personeelskosten 2012 is voor de leden van de Raad van Bestuur tevens een last van circa EUR 0,1 miljoen opgenomen in verband met de zogenaamde crisisheffing voor hoge lonen. Ingevolge deze crisisheffing is een werkgeversheffing verschuldigd van 16% over het loon dat hoger is dan EUR 150.000. De verantwoorde crisisheffing heeft voor circa EUR 71.000 betrekking op de heer Breedveld en voor circa EUR 26.000 op de heer De Jong. Deze bedragen zijn niet opgenomen in de in deze toelichting opgenomen specificatie van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen ze een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten.

Ten behoeve van de leden van de statutaire directie zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

34.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2012 271.895 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2011: nihil).

De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2012	2011
S. Breedveld	271.895	0
B.H. de Jong	0	0
	271.895	0

34.2.4. 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 2012 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-uit-oefenkoers in euro's	Verval-datum
S. Breedveld	0	0	0	0		
Ultimo 2012 nog uitstaande optierechten				0		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uit-oefenkoers in euro's	Verval-datum
B.H. de Jong	15.000	0	0	15.000	4,55	2-sep-2014
Ultimo 2012 nog uitstaande optierechten				15.000		

34.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

De vergoedingen voor de leden van de Raad van Commissarissen luiden als volgt:

	2012	2011
J. van der Werf, voorzitter	42	34
D. Anbeek	21	0
P.G. Boumeester	32	27
A. Kregting	32	27
R.J. van de Kraats	12	27
C.J. de Swart	0	12
	139	127

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.

34.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2012 100.000 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2011: nihil). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2012	2011
J. van der Werf, voorzitter	100.000	0
D. Anbeek	0	0
P.G. Boumeester	0	0
A. Kregting	0	0
	100.000	0

35. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2012 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2012, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

PER 31 DECEMBER 2012 ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	37	191.705	189.838
Latente belastingvorderingen	38	15.029	16.353
Totaal vaste activa		206.734	206.191
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	39	513	537
Actuele winstbelastingvorderingen		1	0
Totaal vlottende activa		514	537
Totaal activa		207.248	206.728
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	9.192	9.185
Agioreerves	40	134.692	134.619
Afdekkingsreserve	40	0	0
Wettelijke reserve	40	1.984	2.894
Ingehouden winsten	40	60.929	75.780
Resultaat boekjaar	40	451	-15.823
Totaal eigen vermogen		207.248	206.655
Verplichtingen			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden	41	0	73
Totaal kortlopende verplichtingen		0	73
Totaal verplichtingen		0	73
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		207.248	206.728

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN-VERLIESREKENING OVER 2012

ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2012	2011
Resultaten van deelnemingen	37	-1.585	-15.965
Overige resultaten		2.036	142
Nettoresultaat		451	-15.823

36. ALGEMEEN

36.1. 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.

36.2. 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.

36.3. 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 waarderingsgrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening (de 'IFRS 1-aanpassingen').

37. 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
Boekwaarde per 1 januari 2011	134.347	60.021	194.368
<i>Mutaties 2011</i>			
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
Boekwaarde per 31 december 2011	126.611	63.227	189.838

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2012	126.611	63.227	189.838
<i>Mutaties 2012</i>			
Investerings/verstrekkingen	282	3.310	3.592
Actuariële winsten en verliezen	-140	0	-140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	0	0
Resultaat deelnemingen	-1.585	0	-1.585
Boekwaarde per 31 december 2012	125.168	66.537	191.705

38. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2012	2011
Immateriële en materiële vaste activa	514	947
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.515	15.406
Saldo per 31 december	15.029	16.353

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2012: circa EUR 58,1 miljoen; ultimo 2011: circa EUR 61,6 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 20.1.

39. OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2012	2011
Overlopende activa	513	537
Saldo per 31 december	513	537

40. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2011 en 2012 luidt als volgt:

	Geplaats kapitaal	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2011	5.011	98.433	-194	2.687	80.769	-6.958	179.748
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	0	-6.958	6.958	0
Emissie van aandelen	4.160	35.662	0	0	0	0	39.822
Emissie bij verwerving deelnemingen	7	243	0	0	0	0	250
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	0	2.096	0	2.096
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	0	194	0	0	0	194
Aandelengerelateerde beloningen	7	281	0	0	80	0	368
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	0	-15.823	-15.823
Overboeking naar ingehouden winsten	0	0	0	0	0	0	0
Overboeking naar de wettelijke reserves	0	0	0	207	-207	0	0
Saldo per 31 december 2011	9.185	134.619	0	2.894	75.780	-15.823	206.655

	Geplaats kapitaal	Agio- reserve	Afdek- kings- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2012	9.185	134.619	0	2.894	75.780	-15.823	206.655
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	0	-15.823	15.823	0
Emissie van aandelen	0	0	0	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	0	-140	0	-140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	0	0	0	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	7	73	0	0	202	0	282
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	0	451	451
Overboeking naar ingehouden winsten	0	0	0	-910	910	0	0
Overboeking naar de wettelijke reserves	0	0	0	0	0	0	0
Saldo per 31 december 2012	9.192	134.692	0	1.984	60.929	451	207.248

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.4 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2011 en ultimo 2012 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2011 en 2012 wordt verwezen naar toelichting 15.2.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 34.2.2.

41. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2012	2011
Overige schulden	0	0
Overlopende verplichtingen	0	73
Saldo per 31 december	0	73

Nieuwegein, 14 maart 2013

Raad van Bestuur

S. Breedveld, CEO

B.H. de Jong, CFO

Raad van Commissarissen

J. van der Werf, voorzitter

D.J. Anbeek

P.G. Boumeester

A. Kregting

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2012
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
SourcePower B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennootschappen is toestemming verleend om hun jaarrekening niet overeenkomstig de voorschriften van deze titel in te richten.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ordina N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 73 tot en met 142 opgenomen jaarrekening 2012 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 2012, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde overzicht van kasstromen over 2012 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 2012 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 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 de Raad 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 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 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 2012 en van het resultaat 2012 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 25 tot en met 71, 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, 14 maart 2013

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Drs. F.P. Izeboud RA

OVERIGE INFORMATIE

GRI-index	147
Indicatoren	148
Contact	149
Colofon	150

GRI-INDEX

STRATEGIE EN ANALYSE

Verklaring van de CEO	Bericht CEO
Risico's	Bericht CEO, Ontwikkelingen, SWOT, Risk

ORGANISATIEPROFIEL

Naam organisatie	Ordina N.V.
Producten en diensten	Ons businessmodel
Operationele structuur	Ons businessmodel
Locatie hoofdkantoor	Contact
Landen van vestiging	Contact
Rechtsvorm	Jaarrekening
Markten	Strategie
Bedrijfsomvang	Over Ordina
Organisatieveranderingen	n.v.t
Onderscheidingen	Top-employer ICT, ICT Milieu Award

VERSLAGPARAMETERS

Verslagperiode	1 januari 2012 - 31 december 2012
Voorgaand verslag	Kalenderjaar 2011
Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar
Contactperso(n)en	Colofon
Proces inhoud verslag	Over dit verslag, Duurzaamheid
Afbakening	Indicatoren
Afbakening beperkingen	Indicatoren
Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	Indicatoren
Herformuleringen	Er is geen sprake van herformuleringen
Veranderingen in de verslaglegging	De scope is uitgebreid ten opzichte van 2011 naar geheel Ordina. Ook België en Luxemburg zijn in rapportage opgenomen. Met uitzondering van het energieverbruik, de gegevens betreffen alleen Nederland en België
Standaardonderdelen van de informatievoorziening	Medewerkers, Duurzaamheid en Indicatoren

BESTUUR, VERPLICHTINGEN EN BETROKKENHEID

Bestuursstructuur	Besturingsmodel
Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Raad van Bestuur
Onafhankelijkheid	http://www.ordina.nl/financieel/corporate-governance.aspx
Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	http://www.ordina.nl/financieel/corporate-governance.aspx
Lijst van groepen stakeholders	Duurzaamheid
Inventarisatie en selectie van stakeholders	Duurzaamheid

INDICATOREN

Code	Aspect	Definitie en scope	Verwijzing
Economisch			
EC1	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: Nederland, België en Luxemburg	<i>Winsten - verliesrekening</i> <u>Financieel resultaat</u>
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	Totale personeelsbestand naar geslacht (bij LA13) en regio Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
Milieu			
EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Hoeveelheid gebruikt kopieerpapier: • totaal in kg • kg per medewerker • kg per werkplek Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Duurzaamheid</u>
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit • totaal in kWh en m³ • per werkplek (reikwijdte panden) Scope: Ordina Nederland en België	<u>Duurzaamheid</u>
EN6	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 energie-besparingen gerealiseerd zijn en (beknpte) beschrijving van de geplande initiatieven Scope: Ordina Nederland en België	<u>Duurzaamheid</u>
EN29	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 CO ₂ uitstoot per auto in gr/km. De gegevens zijn gebaseerd op het rijdend wagenpark per einde jaar en de nieuw ingezette auto's per 2011/2012. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Duurzaamheid</u>
Medewerkers			
LA7	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 Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
LA8	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 Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
LA12	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 Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
Maatschappij			
LA13	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 Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
SO1	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 Nederland, België en Luxemburg	<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
www.ordina.nl

Contactgegevens van al onze vestigingen zijn vermeld op onze website www.ordina.nl

Contactgegevens afdeling Communicatie

S. Steen-Lakerveld
Telefoon: +31 (0)30 663 7878

Secretaris van de vennootschap

Mr. F.M. Knuistingh Neven
Telefoon: +31 (0)30 663 7020

COLOFON

Dit verslag is een uitgave van Ordina N.V. met medewerking van:

CONCEPT, ONTWERP, TECHNISCHE REALISATIE

DartGroup, Amsterdam
Polder Knowledge, Rotterdam

TEKST

Bondt Communicatie, Jos de Bondt, Breda

IPAD-VERSIE

DartGroup, Amsterdam
Ordina, Nieuwegein
Polder Knowledge, Rotterdam

WEBSITE

www.ordina.nl