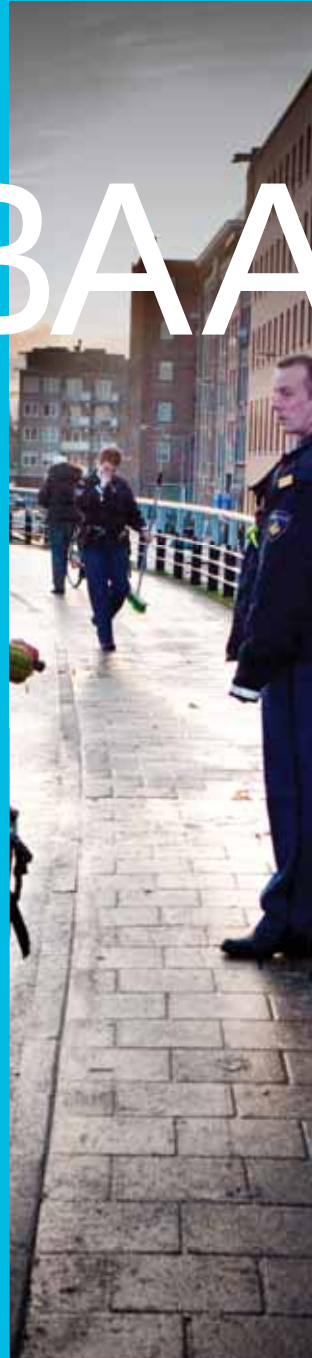


Jaarverslag
2009

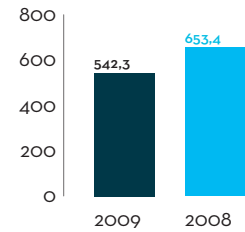
WENDBAAR



KERNCIJFERS 2009 ORDINA GROEP

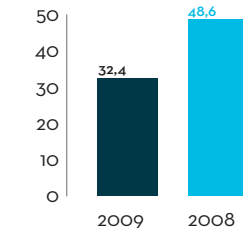
Omzet

In miljoenen euro's



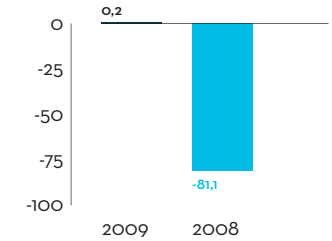
Recurring EBITA

In miljoenen euro's



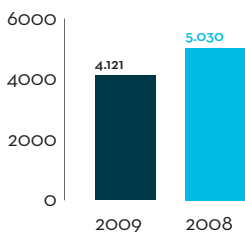
Nettoresultaat

In miljoenen euro's



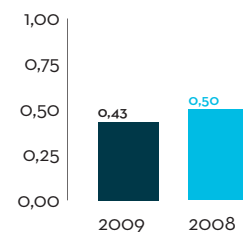
Aantal medewerkers (ultimo)

In fte's



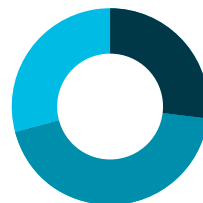
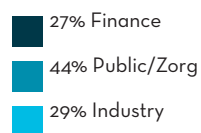
Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities

In euro's



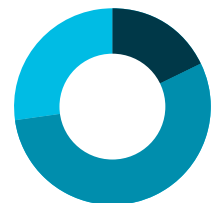
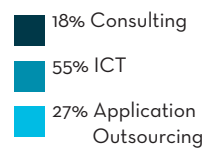
Omzetverdeling naar markten 2009

In %



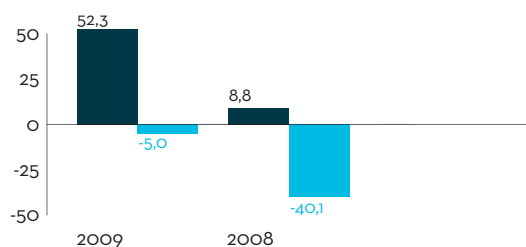
Omzetverdeling naar activiteiten 2009

In %



Nettokasstromen uit operationele activiteiten en netto-investeringen

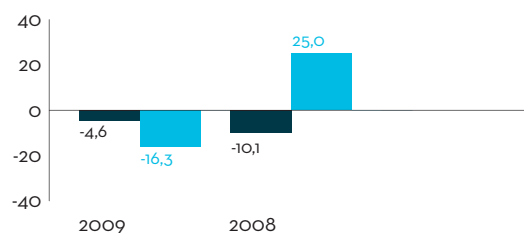
In miljoenen euro's



■ Nettokasstromen uit operationele activiteiten
■ Netto-investeringen

Nettokasstromen ter zake acquisities en desinvesteringen

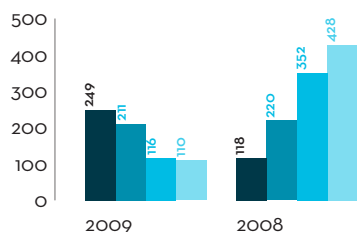
In miljoenen euro's



■ Verwerving van groepsmaatschappijen
■ Desinvesteringen

Marktkapitalisatie

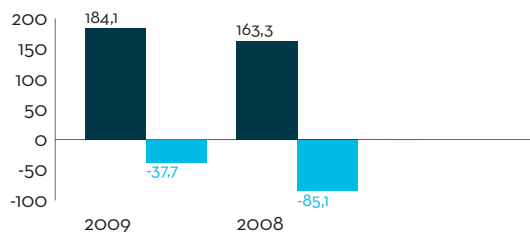
In miljoenen euro's



■ Q4
■ Q3
■ Q2
■ Q1

Eigen vermogen en nettoschuld

In miljoenen euro's



■ Eigen vermogen
■ Nettoschuld

Verkorte balans per 31 december 2009

Vaste activa

Vaste activa	249,7
Vlottende activa	151,0

Passiva

Eigen vermogen	184,1
Langlopende schulden	75,5
Kortlopende schulden	141,1

Totaal activa **400,7**

Totaal eigen vermogen en verplichtingen **400,7**

INHOUDS- OPGAVE

1

5 **BERICHT VAN DE CEO**

8 **VISIE OP ONZE KERMARKTEN**

2

21 **OVER ORDINA**
22 **Profiel**
22 **Missie, visie en strategie**
23 **Organogram**
23 **Kernwaarden**
24 **Kerngegevens**
25 **Informatie voor aandeelhouders**
25 **Dividendvoorstel**
25 **Raad van Bestuur**

3

27 **VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR**
28 **Strategie**
29 **Relevante ontwikkelingen en trends in onze industrie: kansen en risico's**
32 **Aangescherpte positionering**
33 **Onze kernmarkten bieden kansen**
35 **Onze prestaties in 2009**
47 **Risicoprofiel**
48 **Interne beheersing**
50 **Vooruitzichten**

4

53 **CORPORATE GOVERNANCE**
54 **Besturingsstructuur**
56 **Stakeholdersdialoog**
57 **Onze business principles**
57 **Corporategovernanceverklaring**
62 **Statutaire bepalingen en overige informatie**

5

65 **VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

6

73 **JAARREKENING**
74 **Geconsolideerde balans per 31 december 2009**
76 **Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2009**
77 **Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat**
77 **Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen**
78 **Geconsolideerd overzicht van kasstromen**
80 **Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**
126 **Vennootschappelijke balans per 31 december 2009 Ordina N.V.**
127 **Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2009 Ordina N.V.**
127 **Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening**
132 **Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen**
133 **Accountantsverklaring**

7

135 **GRI-INDEX**
137 **GRI-Index**
138 **Indicatoren waarover Ordina rapporteert in 2009**

8

141 **ORGANISATIEONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS**
142 **Organisatieonderdelen**
143 **Contactgegevens**

1

BERICHT VAN DE CEO



Ronald Kasteel CEO van Ordina

In de periode 2002 tot en met 2008 is Ordina snel gegroeid, zowel autonoom als door acquisities in de Benelux. De focus op betekenisvolle activiteiten dicht bij grote klanten in Finance, Public, Zorg en Industry, de afbakening van de kernactiviteiten tot Consulting, ICT en Outsourcing, de lokale positionering en de doelgerichte waardestrategie hebben Ordina's positie in de markt verhelderd en versterkt.

Deze positieve ontwikkelingen zijn overschaduwd door ons BPO-initiatief, dat wij als innovatief traject zijn begonnen in 2004 en begin 2009 vanwege het uitblijven van succes hebben afgestoten. In dezelfde periode verslechterden de marktomstandigheden in rap tempo, waardoor de druk op de winstgevendheid toenam. Wij hebben alle zeilen bij moeten zetten om onze mensen goed aan het werk te houden. Na de zomer vertoonde de markt eerste voorzichtige signalen van stabilisatie.

Financiële basis op orde

Dat de markt veranderde, voorzagen wij al in het najaar van 2008. Om optimaal wendbaar te blijven hebben wij snel geacteerd en zijn we gestart met een grootscheeps kostenbeheersingsprogramma, waaronder de gedwongen reductie van driehonderd arbeidsplaatsen begin 2009. Deze maatregelen hebben een zware wissel getrokken op management en medewerkers. Met het kostenbesparingsprogramma, dat gezien de onzekerheden in de markt in de loop van 2009 nog verder is aangescherpt, hebben wij ons doel om in 2009 ten minste EUR 15 miljoen te besparen, ruimschoots gerealiseerd. Focus op kosten blijft de komende periode belangrijk, al zullen we de teugels voorzichtig wel weer laten vieren. In het tweede halfjaar hebben wij onze kapitaalsbasis versterkt met de vernieuwing en verruiming van de financieringsfaciliteiten. Al deze maatregelen bieden een solide financiële uitgangspositie voor een nog steeds uitdagend en lastig voorspelbaar 2010.

Commerciële successen

Gedurende het gehele jaar zijn we in de markt kort op de bal blijven spelen om ons goed te positioneren voor nieuwe opdrachten. Die actieve houding naar klanten heeft zeker succes opgeleverd: verschillende grote opdrachten zijn in portefeuille gekomen. Vooral bij de overheid en in de zorgmarkt heeft Ordina mooie opdrachten gekregen op de aandachtsgebieden waar wij waarde kunnen toevoegen. Het bewijst hoe krachtig onze positie is in ons uitgebreide netwerk in de Benelux. Deze successen zijn zeker te danken aan de grote inzet en het doorzettingsvermogen van onze medewerkers. Iets wat absoluut onze complimenten verdient.

Verscherpte focus

Al met al kunnen we met enige trots concluderen dat we het jaar 2009 met relatief goede resultaten hebben afgesloten. Daardoor ontstond meer tijd en ruimte om aandacht te besteden aan de ambities en doelen voor de langere termijn. We hebben een analyse van de markt gemaakt en van onze kansen daarin. Daaruit blijkt dat de strategie die we al jaren voeren haar vruchten heeft afgeworpen en kansrijk blijft. We zoeken naar nog meer scherpte in ons gespecialiseerde profiel, gericht op de businesskant van onze klanten in de Benelux. We gaan dat profiel nog krachtiger neerzetten. We streven naar langetermijnovereenkomsten met klanten, waardoor we verzekerd zijn van een stabiele inkomstenstroom. Tegelijkertijd onderzoeken we de mogelijkheden voor een eigen nearshore-operatie om een mogelijk antwoord te vinden op de blijvende druk op prijzen en marges in de meer 'traditionele' ICT-diensten. Snel kunnen reageren op wat er in de markt gebeurt blijft ons devies.

Onze medewerkers zijn en blijven voor de realisatie van onze ambities ons belangrijkste kapitaal. Behoud van hooggekwalificeerde en gedreven medewerkers is belangrijk voor ons succes. De aangescherpte strategie gaat onze mensen daarbij houvast en perspectief bieden.

Duurzaam en verantwoord ondernemen

Onze ambitie is om als kwaliteitsspecialist bij te dragen aan de doelstellingen van klanten. Niet alleen in bedrijfseconomisch of commercieel opzicht, maar ook als het gaat om duurzaam en verantwoord ondernemen. Dit thema raakt meer en meer verankerd in onze strategie, in ons denken en handelen en langzamerhand ook in ons portfolio. We sluiten daarmee met overtuiging aan bij wat klanten en de maatschappij van ons verwachten op dit gebied. Over hoe wij de belangen van onze belangrijkste stakeholders nog beter kunnen dienen, zijn wij met hen begin 2010 de dialoog aangegaan. Het was bijzonder plezierig om te ervaren dat duurzaam en verantwoord ondernemen gevoeld wordt als een gezamenlijke opdracht waarin leervaringen gedeeld kunnen worden. Deze dialoog zullen wij de komende jaren voortzetten, vooral met het doel om gericht samen te werken aan verduurzaming.

Vertrek Hans den Hartog

In januari 2010 kondigde Hans den Hartog, mijn collega in de Raad van Bestuur, aan terug te zullen treden na afronding van de jaarafsluiting en het jaarverslag over 2009. Hans heeft na dertien jaar intensieve betrokkenheid bij ons bedrijf, waarvan elf jaar in de rol van CFO en lid van de Raad van Bestuur, besloten dat het voor hem tijd is voor een nieuwe uitdaging. Hans en ik hebben de afgelopen elf jaar zeer nauw samengewerkt. Ik dank Hans voor zijn grote betrokkenheid en passie voor Ordina. Hans draagt in maart zijn werkzaamheden over aan Bart de Jong, die sinds mei 2009 bij ons werkt als financieel directeur van Ordina Nederland. In de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal de benoeming van Bart als bestuurder van Ordina worden geagendeerd.

Vooruitblik

Het mag voor zich spreken dat 2010 opnieuw een uitdagend jaar zal worden. Ook gezien de onzekerheden die de economie nog altijd in zich heeft, ondanks de voorzichtig positieve signalen. In financieel opzicht is onze uitgangspositie op orde. Onze balans is solide en we hebben de kosten onder controle. Nu is het zaak om onze commerciële kansen optimaal te benutten en ons profiel als lokale specialistische dienstverlener opnieuw verder vorm en inhoud te geven.

In dit jaarverslag geven we een uitgebreide analyse van onze kansen en bedreigingen en de manier waarop Ordina hierop wil anticiperen met een aangescherpte strategie.

Ronald Kasteel
CEO Ordina





Klant aan de macht

De dienstverlening sturen vanuit de financiële behoefte van de klant en daarover volledige transparantie bieden, dát is de centrale opdracht waarvoor banken en verzekeringsmaatschappijen zich gesteld zien.

Doen zij dit goed en oprecht, dan verdienen zij de waardering van andere stakeholders en daarmee een 'license to operate'.

De trends in financiële dienstverlening

- De klant staat centraal, meer nadruk op interactie
- Minder ruimte voor en acceptatie van ingewikkelde en risicovolle financiële producten
- Financiële instellingen nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Meer nadruk op risicomanagement
- Verhogen van de kapitaaleisen leidt tot druk op de resultaten
- Nieuwe bedrijfsmodellen en omvang van banken beperkter
- Aanscherping en verbreding toezicht zet door, transparantie is een must

De visie van Ordina

Banken en verzekeraars transformeren naar een compacter, eenvoudiger bestuurbaar bedrijfsmodel. Een model dat ondernemingszin stimuleert. Om de kwaliteit van de dienstverlening niet in gevaar te brengen, zullen financiële instellingen vanuit een waardegerichte optiek de kosten gaan bijstellen en zich concentreren op een kernaanbod. Alleen nog duidelijke en transparante producten. Processen worden uitbesteed voor die producten waarvoor de bank of verzekeraar geen service meer wil of hoeft te verlenen.

Advisering wordt een 'levenslange financiële planning' om klanten te behoeden voor onverantwoorde risico's en hen te begeleiden gedurende hun hele leven. Hiervoor is een integraal klantbeeld nodig met bijpassend risicoprofiel. Financiële instellingen gaan gegevens die ze nu al hebben over hun klanten combineren met data uit externe bronnen. Het managen van risico's gaat een integraal onderdeel uitmaken van het adviestraject. Integratie van frontoffice en backoffice zet sterk door.

Na een periode van verscherpt nationaal en internationaal toezicht zal de markt zelf ontdekken dat de verantwoordelijkheden belegd moeten worden waar ze thuishoren. Bij de financiële instellingen, maar ook bij bedrijven en consumenten. De klant moet geen onverantwoorde risico's vragen; de bank moet nee durven verkopen. De markt gaat dan uiteindelijk weer zijn werk doen.









Burger blijft veeleisend

Als redder van de financiële sector is de rol van de overheid veranderd. Zij is nu naast aandeelhouder ook toezichthouder.

De keerzijde is dat de overheid de schuldenlast enorm heeft zien toenemen. De druk op de publieke sector was al hoog en wordt hierdoor nog hoger. De wetgever, de politiek en de burger blijven allen hoge eisen stellen.

De grote trends

- Kritische burgers die zich steeds vaker organiseren
- Mediacratisering en ‘incidentgestuurd’ beleid
- Focus op maatschappelijke resultaten
- Noodzaak tot kostenbeheersing: bezuinigen
- Herijking van taken
- Betere service, meer interne samenwerking
- Horizontalisering van toezicht
- Naar een betere uitvoering

De visie van Ordina

De mondig geworden burger legt de lat hoog en stelt extreem hoge eisen aan de overheid.

Het behalen van maatschappelijke resultaten is wat men van de overheid verwacht. Doelgericht overheidsbeleid is nodig. Effectief handelen staat echter veelal op gespannen voet met de noodzaak tot kostenbeheersing om de overheidsfinanciën op orde te krijgen. De publieke sector is dan ook toe aan een herijking: een slankere overheid met een kleiner takenpakket.

Uitvoeringsinstanties moeten effectief omgaan met een complex en veranderlijk stelsel van wetten en regels. Om de burger goed te kunnen bedienen én meer efficiencywinst te kunnen bereiken, zijn gespecialiseerde overheidsorganisaties meer en meer geneigd tot samenwerken. Met de éénloketgedachte organiseert de overheid zich naar de burger toe. Dit vergt een investering in ketens en netwerken en de mogelijkheid om gegevens uit te wisselen in het belang van de burger.

Zonder ICT is dat alles niet mogelijk. Veel ICT-implementaties slagen maar ten dele vanwege de voortdurend veranderende werkelijkheid. De ambitie moet worden bijgesteld: koersen op het werkbaar realiseren van bestaande plannen in plaats van het formuleren van nieuwe plannen. Daarbij hoort een toezicht dat zich concentreert op waar de risico's het grootst zijn.





Centrum - Oostzijde

09711/001

ANWB

5700
Kadikspelen
22 42 43 359

JCDecaux

ANWB

NU
MINDE
ZOE





Zorgvrager krijgt meer zeggenschap

Het einddoel van de marktwerking, het verdwijnen van wachtlijsten en het beheersen van de alsmear oplopende kosten, is nog niet in zicht.

Wel is er meer concurrentie ontstaan en meer evenwicht tussen vraag en aanbod. De overheid dwingt prestatiebekostiging af. De transparantie die dat oplevert, leidt tot meer inzicht en zeggenschap voor de zorgvrager.

De grote trends

- Op weg van aanbod- naar vraaggestuurd
- Toenemende vraag, verschuiving van cure naar care door vergrijzing
- Betaalbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid blijven de belangrijkste thema's
- Prestatiebekostiging stimuleert de marktwerking
- In samenwerking is veel winst te behalen
- Transparantie is de sleutel
- Groot verbeterpotentieel in optimaliseren van logistiek, communicatie en bedrijfsprocessen
- Overheid houdt vinger in de pap

De visie van Ordina

De keuzevrijheid voor de verzekerde/patiënt maakt dat de bestaande focus op kostenbeheersing onherroepelijk moet worden omgebogen naar kwaliteitsdenken. Dat vraagt om een goede balans tussen toenemende lastendruk en waardecreatie. Meer transparantie over kwaliteit en prestaties is nodig om de markt goed te laten functioneren. De druk op de medische sector wordt dan ook opgevoerd om daarover openheid te bieden.

Alle partijen in deze nog jonge markt zijn volop in ontwikkeling, al dan niet gedwongen zoekend naar de beste positie en juiste inrichting van hun organisatie. Ze staan open voor vernieuwende oplossingen op het gebied van organisatiebesturing. De veranderde methodieken van bekostiging vragen om investeringen in financiële systemen. Ook in de ketenzorg is ondersteuning nodig in de vorm van kennisontsluiting. ICT kan die innovatie aanjagen en is onmisbaar bij de ontwikkeling van volwaardige elektronische dossiers, systeemintegratie en nieuwe medische behandelingen via digitale kanalen.

Want juist in de interactie met de patiënt, zowel voor, tijdens als na een behandeling, ligt een grote uitdaging voor de zorgaanbieder. De inzet van mobiele telefonie of internet werkt snel en efficiënt en is servicegericht. Digitale behandelingen via zelftestmodules, digitale behandelprogramma's, onlinedagboeken of medicijncontrole via internet worden steeds vaker ingezet.





2

OVER ORDINA

22

PROFIEL

22

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

23

ORGANOGRAM

23

KERNWAARDEN

24

KERNGEGEVENS

25

INFORMATIE VOOR
AANDEELHOUDERS

25

DIVIDENDVOORSTEL

25

RAAD VAN BESTUUR

PROFIEL

Ordina is een kennisgedreven, specialistische dienstverlener die met Consulting, ICT en Outsourcing klanten ondersteunt om hun doelen te bereiken. Onze circa 4.000 medewerkers in de Benelux werken voor met name grote, toonaangevende organisaties in de finance- en publicmarkt. Daarnaast zien wij in Nederland in de zorgmarkt nieuwe kansen om onze kennis en kunde aan te bieden, omdat deze markt zowel karakteristieken kent vanuit Public (zorgaanbod) als vanuit Finance (zorgverzekering). Wij concentreren ons in deze kernmarkten op de deelterreinen klant-interactie, organisatiebesturing, bedrijfsvoering en risk & compliance. In België en Luxemburg hebben we traditioneel een sterke positie in de industrymarkt.

Wij streven er voor onze klanten en voor Ordina naar om waarde te creëren op de lange termijn. Wij onderscheiden ons in kennis en kwaliteit als het gaat om de oplossingsrichtingen die wij ontwikkelen.

Het is onze ambitie om met onze kennis en kunde het verschil te maken als het gaat om het succes van onze klanten. Het zijn onze medewerkers die ons bedrijf die betekenis geven. De kennis die zij inbrengen, ontwikkelen en delen vormt de basis van onze dienstverlening.

Ordina is in haar culturele waarden een bedrijf met een typisch eigen signatuur. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en zijn transparant over onze prestaties. Wij hebben een nuchtere mentaliteit en zijn sterk oplossingsgericht. Dit blijkt uit de manier waarop wij omgaan met onze klanten en relaties en met elkaar.

Ordina heeft diverse kantoren in de Benelux. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nieuwegein. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de midkapindex.

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Ordina draagt als lokale kwaliteitsspecialist in de Beneluxmarkt met hoogwaardige advisering en kosten-efficiënte ICT-dienstverlening bij aan de doelstellingen van klanten.

Klant: passie voor het resultaat en het succes van de klant vormt onze belangrijkste maatstaf. Onze kennis van klanten en markten, van nationale wet- en regelgeving, van relevante bedrijfsprocessen en van leidende technologie vormt onze kracht. Die kennis brengen wij in bij de ontwikkeling van concepten en oplossingen die impact hebben op de toekomstige bedrijfsvoering en positionering van klanten. Wij staan dicht bij de klant en opereren in het hart van zijn bedrijfsprocessen om de gewenste vernieuwing en vooruitgang te realiseren. Daarbij proberen wij de juiste balans aan te brengen tussen de werkzaamheden die wij met eigen professionals uitvoeren en het werk dat offshore, nearshore of lokaal kan worden uitbesteed. Wij streven naar de

hoogst mogelijke kwaliteit door herbruikbaarheid van onze oplossingen, waarmee de voorspelbaarheid van het resultaat groter wordt.

Medewerkers: professionals in de Benelux willen wij interessante en uitdagende opdrachten bieden. Ordina is een moderne werkgever op het gebied van ontplooiing, management development en arbeidsvoorwaarden. Maar Ordina is ook een werkgever die verwacht en stimuleert dat professionals hun kennis inbrengen, ontwikkelen en delen, zodanig dat zij bijdragen aan het succes van klanten én van Ordina.

Partners: om het beste resultaat te bereiken voor klanten gaan wij gericht de samenwerking aan met andere gespecialiseerde aanbieders voor het uitbesteden van uitvoerend werk, of met pakketaanbieders (zoals SAP en Oracle), zowel lokaal als internationaal. Met deze businesspartners bouwen wij een efficiënt netwerk dat kwaliteitsdiensten levert aan onze klanten tegen de beste condities.

Aandeelhouders: onze strategie is gericht op financiële stabiliteit met een duidelijke prioriteit op rendement boven groei, waarmee wij onze kring van aandeelhouders in goede en in mindere tijden een maximaal rendement op hun investering willen bieden.

Maatschappij: duurzaam en verantwoord ondernemen verbindt ons met de maatschappij en raakt steeds meer verankerd in onze strategie. Wij zetten onze kennis met name in op het gebied van arbeidsparticipatie. In onze bedrijfsvoering zijn wij naar vermogen bezig om maatregelen te nemen waardoor het milieu minder wordt belast.

Ordina heeft haar strategische doelen geclusterd in de aandachtsgebieden Markt & Klant (Portfolio), Modern werkgeverschap (People) en Waardecreatie (Performance).

De strategie is op onderdelen aangescherpt en leidt tot de volgende hoofdpunten:

Portfolio

- In Nederland verder specialiseren in onze kernmarkten Finance, Public en Zorg op de thema's klantinteractie, organisatiebesturing, bedrijfsvoering en risk & compliance. In België en Luxemburg groeien in Public, Finance en Industry
- Focus op grote strategische klanten en daarnaast kansen benutten in niches binnen deze kernmarkten
- Langetermijncontracten maken op termijn 30 tot 35% uit van de omzet
- Intensieve klantrelaties door proactieve, hoogwaardige advisering
- Excellente, kostenefficiënte uitvoering
- Gerichte acquisities
- Klanten ondersteunen om hun maatschappelijke doelen te behalen

People

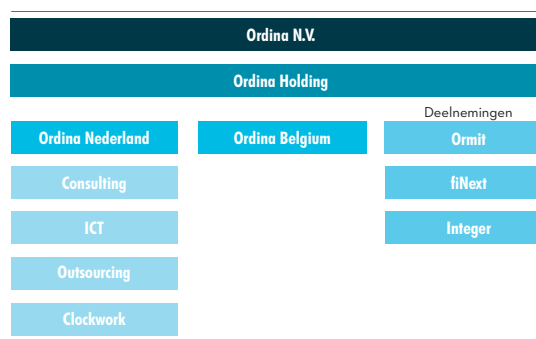
- Voorkeurswerkgever in de Benelux
- Performancegedreven cultuur
- Leiderschapsontwikkeling en competentie-management gericht op de kernactiviteiten
- Kennis toevoegen aan maatschappelijke projecten

Performance

- Rendement boven groei
- Duurzame waardecreatie door de cyclus heen
- Beheerste financieringspositie
- Stringent werkkapitaalbeheer
- CO2-besparingsambitie voor de lange termijn

ORGANOGRAM

Organisatie op hoofdlijnen



KERNWAARDEN

Open

Transparantie is de norm en de verantwoordelijkheid van elke medewerker. Wij sturen op feiten en zijn openhartig over onze prestaties. Klanten kunnen op Ordina rekenen en ons aanspreken op het resultaat.

Onderscheidend

Ordina maakt duidelijke keuzes in markten, in activiteiten en in specialismen. Onze keuze voor de Beneluxmarkt maakt dat wij uitgebreide kennis hebben opgebouwd van onze markten en onze klanten, van wet- en regelgeving en van de taal en cultuur.

Oplossingsgericht

Wij committeren ons aan het succes van onze klanten en werken doelgericht en met passie aan het beste, meest praktische resultaat voor hen en daarmee voor Ordina en haar aandeelhouders.

KERNGEGEVENS

	2009	2008	2007*	2006*
Omzet	542,3	653,4	665,4	530,4
EBITA	23,4	27,4	62,1	47,7
Ontwikkeling EBITA in %	-15	-56	30	35
Recurring EBITA	32,4	48,6	62,1	43,1
Ontwikkeling recurring EBITA in %	-33	-22	44	22
Recurring EBITA in % van de omzet	5,9	7,3	9,3	8,1
Nettoresultaat	0,2	-81,1	30,4	25,8
Nettoresultaat in % van de omzet	0,0	-11,6	4,6	4,9
Operationele cashflow	24,8	27,1	61,3	47,7
Senior nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	0,3	1,6	0,8	0,9
Eigen vermogen	184,1	163,3	254,6	194,0
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	46	35	48	42
Immateriële vaste activa	224,0	240,0	292,6	242,1
Materiële vaste activa	17,0	20,4	29,1	21,8
Handelsdebiteuren (excl. btw) in % van de omzet**	13	17	19	19
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)**	47	62	69	64
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	4.461	5.191	5.388	4.641
Aantal medewerkers (fte) ultimo	4.121	5.030	5.702	5.009
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	49,3	41,3	41,2	39,0

(in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)

* Cijfers 2006 en 2007 inclusief BPO/TA

** Cijfers 2007-2009 inclusief nog te factureren bedragen

	2009	2008	2007	2006
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	4,06	3,96	6,27	5,13
Cashflow	0,55	0,66	1,51	1,26
Nettoresultaat	0,00	-1,97	0,75	0,68
Nettoresultaat na verwatering	0,00	-1,97	0,74	0,67
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,25	-1,66	1,05	0,87
Recurring nettoresultaat	0,18	0,20	0,75	0,60
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,43	0,50	1,05	0,78

(in euro's)

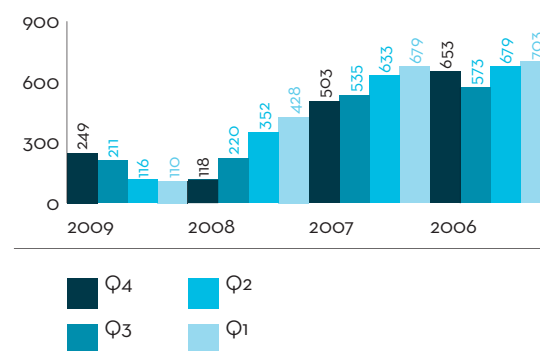
Koersverloop 2009

In euro's



Marktkapitalisatie

In miljoenen euro's



INFORMATIE VOOR AANDEELHOUDERS

Ordina wil aandeelhouders op een transparante manier informeren over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten en medewerkers en 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 de presentaties die wij verzorgen voor analisten, inclusief audiowebscasts.

Het aandeel Ordina

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de midkapindex (AMX) van NYSE Euronext Amsterdam. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt per ultimo 2009 49,3 miljoen. Er staan ultimo 2009 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 hoger 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%:

Aviva plc

(middelijk via Delta Lloyd Levensverzekeringen N.V.)

ASR Nederland N.V.

Belangrijke data

2 maart 2010	Publicatie jaarcijfers 2009
12 mei 2010	Trading Update
12 mei 2010	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24 augustus 2010	Publicatie halfjaarcijfers 2010
11 november 2010	Trading Update
1 maart 2011	Publicatie jaarcijfers 2010
11 mei 2011	Trading Update
11 mei 2011	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

DIVIDENDVOORSTEL

Ordina voert al jaren een dividendbeleid waarin 25% van de nettowinst als dividend in contanten wordt uitgekeerd. Gezien de zeer bescheiden nettowinst over 2009 wordt, conform het geldende dividendbeleid, voorgesteld om over 2009 geen dividend uit te keren. In de loop van 2010 zal Ordina haar dividendbeleid opnieuw beoordelen. Eventueel daaruit voortvloeiende wijzigingen, zullen te zijner tijd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

RAAD VAN BESTUUR

Drs. R. (Ronald) Kasteel (1962) is voorzitter van de Raad van Bestuur. Behalve voor de algemene gang van zaken is Ronald verantwoordelijk voor investor relations, human resources management en corporate communicatie.

Mr. J.H. (Hans) den Hartog (1967) is verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken, waaronder finance & control, juridische zaken, fiscale zaken en beurszaken. Hans zal per 31 maart 2010 terugtreden als CFO. Hij wordt opgevolgd door ir. B.H. (Bart) de Jong. De benoeming van Bart als statutair bestuurder zal in de aankomende Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden geagendeerd.

3

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

28

STRATEGIE

29

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN EN TRENDS IN ONZE INDUSTRIE: KANSEN EN RISICO'S

32

AANGESCHERPTE POSITIONERING

33

ONZE KERNMARKTEN BIEDEN KANSEN

35

ONZE PRESTATIES IN 2009

47

RISICOPROFIEL

48

INTERNE BEHEERSING

50

VOORUITZICHTEN



Ronald Kasteel *Chief Executive Officer (l)* Hans den Hartog *Chief Financial Officer (r)*

STRATEGIE

De strategie van Ordina is in continuïteit gericht op waardecreatie voor onze klanten en aandeelhouders. Dat doen wij met een gespecialiseerd pakket aan consulting-, ICT- en outsourcingsdiensten voor grote klanten in de Benelux. Deze strategie is succesvol en heeft ertoe geleid dat wij onze positie in de markt de laatste tien jaar hebben versterkt. Na de verkoop van ons BPO-initiatief hebben wij begin 2009 het besluit genomen om ons nog sterker te richten op onze kernactiviteiten. Het is ons doel om een nog betekenisvollere rol te spelen dicht bij en rondom de primaire processen van onze klanten. De markt is echter veranderd door de economische recessie in het afgelopen jaar. Om goed op de toekomst voorbereid te zijn, is een analyse gemaakt van relevante kansen en bedreigingen. Op basis daarvan is de strategie en beoogde positionering van Ordina aangescherpt.

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN EN TRENDS IN ONZE INDUSTRIE: KANSEN EN RISICO'S

De Nederlandse markt reageert volwassen

De economische crisis heeft de verzakelijking van klant-leveranciersverhoudingen in de markt voor ICT-dienstverlening versneld. In voorgaande jaren spraken wij al van een markt die volwassen aan het worden was; nu is dat een voldoende feit. De tendens om scherp te sturen op snel en aantoonbaar rendement van ICT-investeringen zet krachtig door bij opdrachtgevers. Kostenbeheersing over de gehele levenscyclus van de ICT-voorziening is actueler dan ooit. Uitbesteding van niet-kernactiviteiten blijft daarvoor een middel dat klanten overwegen. Zeker wanneer het om commodity-activiteiten gaat, kiezen klanten voor de beste prijs. Zij zetten hiervoor hun groeiende inkoopmacht effectief in. Met name systeemontwikkeling, maar ook beheer en onderhoud van reeds langer bestaande systemen worden meer en meer als commodity gezien. Klanten leggen voor dit soort werk op dit moment hun eigen tariefnormen aan aanbieders op. Zij kiezen bovendien steeds minder voor maatwerk en meer voor pakket-oplossingen. De waarde van de specialisten van Ordina zal zich nog meer en aantoonbaar moeten vertalen in diensten dicht bij de kernprocessen van klanten én in de geleverde kwaliteit. Wij moeten de kosten rondom de inzet van medewerkers continu verder verlagen om de marge op peil te houden.

Belgisch bedrijfsleven sterk lokaal verankerd

De markt in België verschilt in cultuur, taal en structuur van die in Nederland. Het aantal multinationals met een hoofdkantoor in België is beperkt, terwijl het mkb veel sterker vertegenwoordigd is. Vooral de industriële bedrijvigheid – en daarbinnen vooral de farmaceutische sector – is groot. Dit in tegenstelling tot de financiële markt, die ook in België flinke klappen heeft opgelopen. De energiesector is sterk in ontwikkeling in verband met verduurzaming van de energievoorziening. Digitalisering is daarbij essentieel. De telecommarkt is relatief klein met slechts enkele aanbieders, die zich als monopolist gedragen. De overheidsmarkt is federaal van opbouw (Vlaanderen, Wallonië en Brussel) met voor iedere federatie een eigen regionaal en lokaal apparaat. Uiteraard brengen de hoofdzetels van de Europese Unie in Brussel en Luxemburg nog een andere dynamiek en kansen voor Ordina met zich mee.

De zakelijke verhoudingen in België zijn minder gericht op preferred supplierships en uitbesteding dan die in Nederland. Grootscheeps uitbesteden naar één leverancier komt vrijwel niet voor. Men zoekt voor ieder businessvraagstuk naar de beste concurrerende oplossing en voert die bij voorkeur in eigen huis uit. Voor aanbieders van ICT-diensten is lokale aanwezigheid en het bezit van referenties en een hoogwaardig technologisch profiel een pre. Dit biedt goede kansen op verdere groei voor Ordina België in die segmenten die duurzame groei vertonen en waar een duurzame positie kan worden ingenomen.

Industrialisatie van dienstverlening zet door

Als gevolg van de verdere volwassenwording van onze industrie is er sprake van een vorm van industrialisatie. Waar mogelijk wordt gezocht naar de goedkoopste weg om systemen te ontwikkelen, te beheren en te onderhouden. In dit licht zal uitbesteding van werkzaamheden over de grens, naar offshore- en nearshorelocaties, naar verwachting aanhouden. Onze concurrenten die zich rondom deze vraag georganiseerd hebben, zetten dit globaldeliverywapen met succes in. En offshorepartijen richten hun blik bovendien steeds sterker op Europa. Om een goede entree te hebben bij klanten op de lokale markten zoeken zij naar spelers die hen die toegang kunnen verschaffen. Ordina is zo'n lokale partij, met een sterke klantfocus en een groot relatienetwerk in de Benelux.

Ordina kan klanten offshorecapaciteit aanbieden in India via het partnership met Cognizant en in Oost-Europa via het partnership met Levi9. Toch speelt Ordina met gebrek aan eigen offshore- en nearshore-operaties op dit moment een vrij bescheiden rol. Om klanten kosteneffectief te kunnen blijven bedienen, onderzoeken wij in 2010 of wij een eigen nearshore-activiteit kunnen creëren of acquireren. De in de afgelopen jaren op dit gebied opgebouwde ervaring zullen wij daarbij benutten.

Infrastructuurdienstverleners op de applicatiemarkt

Grote infrastructuurdienstverleners zetten de beweging in om een nieuwe positie in te nemen in de markt. Ze bieden applicaties aan, met name op ondersteunende processen (zoals HRM), als service over hun infrastructuur (Software as a Service, SaaS). Uit kosten oogpunt kan dit voor klanten – in eerste instantie voor standaard-functionaliteiten – een interessante optie zijn. Zij hoeven geen grootschalige investeringen te doen om toch over de gewenste functionaliteit te beschikken en kunnen hun operationele kosten beter beheersen.

De bedreiging die dit op termijn betekent, maakt het belang om ervoor te kiezen ons nog verder te specialiseren en ons nog meer te richten op klantintimiteit en kwaliteit (dus voorspelbaarheid van kosten) alleen maar groter. In de rol van integratie- en/of implementatie-partner kunnen wij overigens zeker waarde toevoegen ten opzichte van SaaS-aanbieders. Immers, voor een toekomstbestendige informatievoorziening blijft samenhang tussen verschillende processen, functionaliteiten, dataverzamelingen en systemen noodzakelijk.

Meer aandacht voor beheersbaarheid ICT-projecten

Klanten zijn zich er meer en meer van bewust dat de grootschaligheid van ICT-projecten niet altijd tot beheersbare situaties leidt. Grote klanten beperkten tot voor kort hun risico's door samen te werken met dienstverleners die voldoende schaal, ervaring en financiële slagkracht kunnen bieden op omvangrijke, complexe projecten. Volgens onderzoek van onder meer Gartner

is er nu echter een tendens zichtbaar naar meer kleinschalige en beter beheersbare deals. Op basis van onze diepgaande lokale kennis en lokale aanwezigheid zijn wij daarvoor goed gepositioneerd. Wij willen een excellente rol blijven spelen als implementatiepartner in projecten die in omvang net onder het niveau van de heel grote (internationale) opdrachten liggen.

Brokers als concurrent

De druk op de prijzen neemt verder toe doordat brokers er in toenemende mate in slagen om met een lage margestrategie een deel van de detacheringsmarkt te veroveren. Als bemiddelaar voor zelfstandigen zonder personeel hebben zij een businessmodel met een laag risicoprofiel in vergelijking met Ordina, die het overgrote deel van haar professionals op de loonlijst heeft staan. Ordina wordt hierdoor gedwongen om zich scherper te profileren met een toegevoegde-waardestrategie en een steeds strakkere focus op indirecte kosten. Onze kansen liggen op het terrein van investeringen die samenhangen met innovatie van de business. Wij hebben hiervoor een goede entree binnen ons wijdvertakte businessnetwerk in de Benelux en een goede positionering op het juiste niveau bij klanten. Om een gezonde marge te blijven maken op onze detacheringsactiviteiten zullen wij de kosten van dit type dienstverlening omlaag moeten brengen.

De markt na de crisis

De economie lijkt het dieptepunt achter zich te hebben gelaten. De vooruitzichten zijn daardoor beter dan een jaar geleden. Dat is op zich positief, maar wij plaatsen toch enkele kanttekeningen.

Finance

Ordina wil haar positie vasthouden door verdergaande lokale specialisatie op thema's waarbij wet- en regelgeving, taal en cultuur van belang zijn. De vraag naar ICT-diensten zal in omvang en inhoud niet meer te vergelijken zijn met die van voor 2008. Toch voorzien wij wel vraag naar specifieke diensten die samenhangen met de fusie- en splitsingsgolf die in de financiële markt in Nederland aanstaande is. Dit betekent voor financials een forse inspanning, waarbij Ordina een waardevolle rol kan spelen. Bovendien willen wij ons actief opstellen om onze klanten in de financemarkt te helpen om een nieuw evenwicht te bereiken en het vertrouwen in de markt te herstellen. Vooral bij het doorzetten van vernieuwingen in de klantrelaties die banken voor ogen hebben, zijn wij een partner die met kennis van zaken een bijdrage kan leveren aan deze verandering.

Een mogelijke bedreiging voor onze positie in de Nederlandse financemarkt is de eventueel verder doorzettende internationale consolidatie in het bank- en verzekeringswezen. Nu Nederlandse partijen worden gesplitst of afgeslankt óf in staatshanden zijn, worden zij op termijn mogelijk overnamekandidaten voor grote buitenlandse financiële instellingen die de crisis relatief goed zijn doorgekomen.

Het is denkbaar dat Nederland over enige jaren minder grote financiële instellingen zal hebben van Nederlandse origine. Het zou eveneens betekenen dat een aantal hoofdkantoren van financiële instellingen uit Nederland verdwijnt, waardoor de positie van Nederland als financieel (kennis)centrum bedreigd wordt.

Public

In Nederland bereidt de overheid drastische bezuinigingen voor, startend in 2011 en de jaren daarna, om de overheidsfinanciën weer op orde te krijgen. Als de overheid minder gaat investeren, heeft dat ongetwijfeld zijn weerslag op de vraag naar onze diensten. Echter, Ordina is uitstekend gepositioneerd bij overheidsklanten om hen ervan te overtuigen dat ICT ingezet kan worden om duurzaam te besparen. Juist in tijden van bezuinigingen is een efficiënte organisatie, ondersteund door ICT, van belang. Een slankere overheid die efficiëntere dienstverlening wil bieden aan burgers en bedrijven, biedt kansen voor innovatie. Er komen steeds meer centrale loketten waar burgers op één plek al hun diensten kunnen afnemen. Samenwerking in specifieke overheidsketens wordt geïntensiveerd door gegevensverzamelingen te ontsluiten en toegankelijk te maken. Dit gebeurt ook door samenvoeging van uitvoeringsinstellingen, zoals Centrale Financiën Instellingen (CFI) en Informatie Beheer Groep (IBG), die opgaan in de nieuwe instantie Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Het doel is duidelijk: betere dienstverlening aan de burger tegen lagere kosten.

Omdat de overheid gericht wil sturen op maatschappelijke resultaten worden wetgeving, uitvoering en toezicht meer en meer op elkaar afgestemd. Ordina heeft hiervoor een goed trackrecord en de juiste oplossingsrichtingen in huis en voert deze al in bij delen van de overheid. Ordina heeft uitstekende ingangen bij de top van verschillende departementen en wordt al jaren betrokken bij ingrijpende veranderingstrajecten. Ook in deze markt geldt dat Ordina zich nog proactiever gaat opstellen als adviseur en slagvaardige implementatiepartner om haar positie in deze markt verder uit te bouwen.

In België zien wij in de publicmarkt duidelijke kansen om onze positie te versterken, vooral ook bij de Europese Unie. Ook de Belgische overheid heeft staatssteun verleend aan financiële instellingen. Echter, de plannen om drastisch te bezuinigen zijn in een minder gevorderd stadium dan in Nederland. Bij de federale en regionale overheid heeft Ordina inmiddels een stevige positie opgebouwd.

Zorg

In Nederland is de zorgmarkt een markt in ontwikkeling waar de zorgverzekeraars, de zorgverleners en de overheid samen drukdoende zijn om kwaliteits- en efficiëncyslagen te maken. Net als in andere markten wint transparantie over prestaties, zowel kwalitatief als financieel, aan belang. De gegevensintensiteit in deze markt is zeer groot. Bij de ontsluiting en het efficiënte

gebruik hiervan is nog een wereld te winnen. De rol die ICT hierbij kan spelen is groot, maar in veel gevallen nog lang niet op het niveau van die in andere markten. Hier liggen voor Ordina uitstekende kansen, zowel in het innoveren in klantbedieningsconcepten (patiënten en verzekerden), organisatiebesturing en bedrijfsvoering als in het bevorderen van transparantie. De ontsluiting van gegevens om tot betere samenwerking in zorgketens te komen is eveneens een thema waarbij Ordina haar meerwaarde kan tonen.

Industry

Voor klanten in de heterogene industrymarkt bieden wij voornamelijk technologiegedreven oplossingen. Vooral in België en Luxemburg is Ordina goed gepositioneerd in de industrymarkt. De recessie heeft in België veel later effect gehad op de economie en de vraag naar onze diensten. Maar ook daar hebben wij alle energie moeten aanwenden om onze mensen aan het werk te houden. Nu de situatie verbetert, richten wij ons weer op herstel en vooral op de groei van onze ICT-diensten.

Arbeidsmarkt voor altijd veranderd

De economische crisis heeft de verhouding werkgever-werknemer aanzienlijk op scherp gezet. De economische omstandigheden noodzaken aan werkgeverskant tot minder populaire maatregelen op de korte termijn, zoals reductie van het aantal arbeidsplaatsen en bevroren van salarissen. En dat terwijl er aan werknemerskant sprake is van toenemend individualisme, resulterend in een afnemende loyaliteit en een sterkere keuze voor de eigen toekomst. Wie kiest voor een dienstverband, kiest een werkgever met een duidelijk profiel waarmee de medewerker zich kan identificeren. Aspecten als leiderschap, normen en waarden en duurzaamheid worden daarbij steeds belangrijker.

Professionals zetten steeds vaker de stap naar zelfstandig ondernemerschap, ook in de ICT-branche. Mede daardoor ontstaan andere, verzakelijkte arbeidsverhoudingen. In 2009 was dit minder sterk het geval, maar wij verwachten dat deze trend uiteindelijk zal doorzetten.

Hoewel de doorstroom op de arbeidsmarkt in 2009 zeer laag was, wil dat niet zeggen dat de loyaliteit van medewerkers is toegenomen. Zodra de economische situatie echt verbetert, zal de beweging op de arbeidsmarkt sterker doorzetten dan ooit. Nieuwe netwerken van professionals zullen ontstaan; nieuwe businessmodellen en arbeidsverhoudingen zijn op onderdelen nodig.

Voor Ordina betekent dit dat wij kritisch kijken naar hoe wij ons moeten opstellen als werkgever, ook gezien het verschil tussen technologisch gedreven detachingsopdrachten en businessprojecten. Kijkend naar onze huidige kernactiviteiten moeten wij aansluiten bij de wens van onze klanten om voor integrale oplossingen te kiezen in plaats van voor de inzet van individue-

le capaciteit. Op die veranderende klantvraag zullen wij onze competenties en ons HR-beleid verder inrichten.

Duurzaam ondernemen breed omarmd

Het besef dat duurzaam en verantwoord ondernemen integraal deel zou moeten uitmaken van de ondernemingsstrategie is door de financiële en economische crisis groter geworden. Zowel van onderaf uit de maatschappij als vanuit de politiek en toezichhouders wordt aangedrongen op nieuwe normen en waarden. Daarbij gaat het zeker niet alleen meer om duurzame milieumaatregelen, maar juist ook om verantwoord ondernemen. Dit laatste vertaalt zich onder meer in ethisch zakendoen, sociaal beleid en maatschappelijke betrokkenheid. Zakelijke klanten, maar ook consumenten, verwachten van hun leveranciers dat zij zich verantwoord gedragen op alle aspecten die onder duurzaam en verantwoord ondernemen vallen. Aandeelhouders selecteren steeds strenger op een aantoonbaar beleid op dit gebied.

Ordina is in Nederland al sinds 2002 een voorhoede-speler in de wereld van maatschappelijk verantwoord ondernemen, onder meer als mede-initiatiefnemer en voormalig voorzitter van de Stichting Samenleving & Bedrijf. In de zoektocht om duurzame thema's een constructieve plek te geven in ons ondernemingsbeleid zijn we in 2009 weer een stap verder gekomen. Ons streven is dat duurzaam en verantwoord ondernemen over enige tijd geen aparte status meer heeft, maar een vanzelfsprekend deel is van onze strategie, ons denken en handelen en ons portfolio.

SWOT

Een samenvatting van onze belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen:

Sterktes – Groot businessnetwerk in de Benelux – Goede positionering in kernmarkten – Stabiele top-40 klantenkring – Veel kennis van de business van de klant, van zijn taal en cultuur – Denk- en executiekracht dicht bij de klant	Zwaktes – Beperkte eigen positie in offshore en nearshore – Businessmodel en mentaliteit nog in belangrijke mate gericht op de inzet van individuele capaciteit – Relatief hoge vaste-kostenstructuur met eigen personeel
Kansen – Positionering als implementatie- en integratiepartner – Fusies en splitsingen in de financemarkt leveren veel werk op korte termijn – Specialistische positie in de zorgmarkt – Groeikansen in Public, Finance en Zorg in Nederland – Groeikansen in Public en Industry in België – Offshore/nearshore – Toenemende relevantie duurzaamheid	Bedreigingen – Bezuinigingstendens overheid – Consolidatie en internationalisering van financemarkt, waardoor hoofdkantoren verdwijnen – Margedruk door inkoopmacht klanten, met name op commodity – Opkomst brokers met lagemargestrategie – Afnemende loyaliteit werknemers door individualisering

AANGESCHERPTE POSITIONERING

Gezien de geschetste externe ontwikkelingen en de analyse van sterktes en zwaktes heeft Ordina een aantal duidelijke keuzes gemaakt. Ordina wil zich nog scherper positioneren als de lokale kwaliteitsspecialist door competenties die klanten hier in de Benelux nodig hebben verder te ontwikkelen.

Ordina richt zich op Consulting, ICT en Outsourcing. Kernactiviteiten die elkaar versterken, waardoor wij de klant de gewenste toegevoegde waarde kunnen bieden. Een deel van de activiteiten is gericht op het aanjagen van en adviseren over innovatie en vernieuwing van de business van klanten. Dit is veelal projectgedreven en gaat gepaard met expliciete resultaatverantwoordelijkheid. Wij willen detachering op den duur een kleiner aandeel laten uitmaken van ons totale portfolio, maar blijven ons op dit gebied dicht bij de klant positioneren.

Waardecreatie uit zich op twee manieren:

1. Met een heldere visie op de markt van onze klanten en een inspirerende, stimulerende opstelling willen wij vernieuwing bij klanten helpen aanjagen. Dit vraagt om hechte en duurzame relaties met klanten.
2. Kwaliteit van de dienstverlening is essentieel voor de activiteiten waarmee wij kostenefficiëntie bij de klant ondersteunen. Hiervoor zet Ordina in op operational excellence. In 2010 onderzoeken wij de mogelijkheden voor een eigen nearshore-activiteit.

Voor al onze activiteiten geldt dat een proactieve houding, hergebruik van kennis en oplossingen en

een sluitende businesscase zaken zijn die de klant van Ordina mag verwachten. Betrokkenheid bij de klant en de wil om een oplossing te vinden voor zijn problematiek blijven onze belangrijkste drijfveren. Door het begrip duurzaamheid inhoud te geven en ernaar te leven, wil Ordina in de keten met de klant waar mogelijk ook een waardevolle bijdrage leveren aan zijn duurzaamheidsdoelstellingen.

Wij kiezen voor een gedifferentieerd aanbod van onze activiteiten per land, omdat de markten in Nederland ten opzichte van die in België en Luxemburg in een ander ontwikkelingsstadium zijn.

Projecten en ICT-diensten met toegevoegde waarde

Ordina biedt in Nederland met haar kennis van de klant en de markt toegevoegde waarde in nichemarkten binnen Finance, Public en Zorg. Tot het kernportfolio behoren specialistische consultancy- en implementatiediensten gericht op klantinteractie, besturingsvraagstukken, bedrijfsvoering en risk & compliance. De denk- en executiekracht van Ordina komt op dit niveau tot uitdrukking in visionaire oplossingsrichtingen en het vermogen om deze ook daadwerkelijk te implementeren.

Om de hoogwaardige, maar ook kostenefficiënte oplossingen te bieden die klanten van ons verwachten, werken we samen met leidende technologiepartners en bieden we via partnerships offshore- en nearshore-faciliteiten. De hechte relatie met opdrachtgevers is gebaseerd op klantintimiteit en hoogwaardige adviesdiensten. Hiermee levert Ordina een waardevolle en relevante bijdrage aan het toekomstige succes en functioneren van de opdrachtgever. In België streeft

Ordina naar lokaal marktleiderschap in de markt voor ICT-dienstverlening en sourcing. Vooral Industry en Public zijn daar aantrekkelijke markten.

In alle landen staan vakinhoud, vakmanschap en een excellente en efficiënte uitvoering centraal in onze dienstverlening. Een flexibele en pragmatische opstelling als contractpartner van de klant is het streven. Ordina beschikt over specialisten die niet alleen technologisch op hoog niveau werken, maar ook over de gewenste branchekennis beschikken. Daardoor zijn wij in staat om voor klanten lokale oplossingen te ontwikkelen die voldoen aan internationale technologiestandaarden. Met dit portfolio bieden we de klant de beste executiekracht dicht bij huis.

Duurzaam en verantwoord ondernemen

Onze prestaties op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen zullen meer en meer verweven raken met onze kernactiviteiten. Het moet vanzelfsprekend zijn dat onze meerwaarde ook wordt uitgedrukt in mvo-termen. In de primaire leveringsketen zijn onze medewerkers, de extern ingehuurde professionals en onze klanten de belangrijkste schakels. De inzet van kennis is onze belangrijkste productiefactor, die we uitdrukken in uren. Wij willen onderzoeken of en hoe wij in praktische zin invulling kunnen geven aan het realiseren en meten van 'duurzame uren'.

Verduurzaming van de dienstverleningsketen om de impact op het milieu te verkleinen is weliswaar geen eenvoudige opgave, maar wel een opdracht die wij serieus nemen. Om tot werkelijke verduurzaming van onze eigen keten te komen, hebben we het minst invloed op de rol van de opdrachtgever. Door overtuigingskracht en het stellen van het goede voorbeeld willen we klanten verleiden om hun duurzame maatregelen af te stemmen op de onze.

In ons werk kunnen we op onderdelen duurzame maatregelen nemen, zoals zo veel mogelijk digitaal werken om papierverbruik te verminderen, efficiënter omgaan met mobiliteit en thuiswerken stimuleren. We zullen dit soort duurzame maatregelen in overleg met onze klanten trachten te realiseren.

Verduurzaming van de dienstverleningsketen zien we ook in het licht van onze impact op de maatschappij. Ook in dit geval leggen we een nauwe relatie met onze kernactiviteiten, waarbij kennis de belangrijkste productiefactor is. We dragen gericht bij aan maatschappelijke vraagstukken en helpen daarmee onze opdrachtgevers om hun duurzame sociale doelstellingen te bereiken. Ons werkterrein ligt hierbij in de Benelux. Als specifiek aandachtsgebied is gekozen voor het benutten van talent en het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met een lichamelijke beperking.

In onze bedrijfsvoering kunnen we de impact op het milieu beperken door geëigende maatregelen te

nemen. Wij vinden dat eigenlijk vanzelfsprekend, maar zullen de jaarlijks gemeten prestaties hierover rapporteren. Met het ondertekenen van de Meerjarenaafspraken Energie-Efficiëntie in 2009 committeert Ordina zich aan 30% vermindering van het energieverbruik in de komende vijftien jaar.

Een goede dialoog met onze stakeholders vinden wij zeer belangrijk om ons duurzame beleid verder te ontwikkelen. Begin 2010 is de eerste stakeholdersdialoog georganiseerd, die zeer waardevolle inzichten heeft opgeleverd, zowel voor ons als voor de deelnemers. We zullen een dergelijk open overleg jaarlijks herhalen.

ONZE KERMARKTEN BIEDEN KANSEN

De businessvraagstukken in de markten Finance, Public en Zorg zijn zeer verschillend, maar toch te herleiden tot vier kernthema's waarop Ordina zich richt. Dit zijn klantbediening, bedrijfsvoering, besturing en risk & compliance. Op deze thema's hebben wij voor klanten in onze kernmarkten bewezen toekomstbestendige oplossingen gerealiseerd. De kennis en best practices die dat heeft opgeleverd, stellen wij beschikbaar aan opdrachtgevers die hierin kansen zien om hun business te verbeteren. In het kort beschrijven wij hier voor ieder van deze thema's wat er speelt in onze markten. Voor een uitgebreide toelichting per markt verwijzen wij naar onze website. De industrymarkt hebben wij hier niet beschreven vanuit deze kernthema's, omdat wij in deze markt voornamelijk technologisch getinte opdrachten uitvoeren.

Finance

Riskmanagement onderdeel van klantbediening

De dienstverlening sturen vanuit de financiële behoefte van de klant en daarover volledige transparantie bieden, dát is de centrale opdracht waarvoor banken en verzekeringsmaatschappijen zich gesteld zien.

De behoefte aan eenvoudige en begrijpelijke producten, met een zekere mate van garantie, geeft een impuls aan product vernieuwing en interactie met klanten. Advisering verandert van (commercieel getinte) momentopnames tot financiële planning voor het hele leven. Dit is nodig om consumenten te behoeden voor onverantwoorde risico's en hen te begeleiden gedurende hun hele leven. Om deze maatschappelijke verantwoordelijkheid goed te kunnen invullen, is een integraal klantbeeld nodig met bijpassend risicoprofiel. Hiervoor beschikken financiële instellingen nu al over veel gegevens die ze kunnen combineren met data uit externe bronnen. Het managen van risico's vormt straks een integraal onderdeel van het advies traject en wordt overgeheveld uit de nu nog separate acceptatieomgeving naar de voorkant van de keten.

Bedrijfsvoering gericht op kernactiviteiten

De winstgevendheid van financiële instellingen staat onder spanning door de hogere kapitaaleisen die toezichthouders stellen en de hogere kosten voor risicomanagement en commerciële inspanningen.

Om de kwaliteit van de dienstverlening niet in gevaar te brengen, zullen banken vanuit een waardegerichte optiek de kosten gaan bijstellen en zich concentreren op een kernaanbod. Hierin past het model van uitbesteden van processen voor die producten waarvoor de bank geen service meer wil of hoeft te verlenen en waarvoor alleen een administratie wordt bijgehouden. Kostenbeheersing is ook mogelijk door backoffice-processen, zoals betalingsverkeer, samen met andere partijen uit te voeren.

Besturing: naar vereenvoudigde modellen

Banken en verzekeraars transformeren naar een compacter bedrijfsmodel dat simpeler te besturen is. Een model waarin meer ondernemingszin gecreëerd kan worden en producten duidelijk en herkenbaar zijn. Er ontstaan 'brave' consumentenbanken die weinig risico willen lopen en durfbanken die een hogere prijs vragen. Daarnaast blijven er instellingen bestaan die zich onderscheiden door bijvoorbeeld een duurzame propositie. Verzekeraars richten zich alleen nog op het verzekeren van risico's. Met hun tussenpersonen, die direct contact onderhouden met klanten over complexere producten, gaan zij gericht werken aan innovatie en efficiëntie in de keten.

Compliance in beweging

Als reactie op de crisis zal het Nederlandse toezicht de komende jaren eerst geïntensiveerd worden om bedrijven en consumenten in bescherming te nemen. Daarop volgt nog een golf van Europees toezicht. Na verloop van tijd zal de markt ontdekken dat de verantwoordelijkheden echt belegd moeten worden waar ze thuishoren. Dat is bij de financiële instellingen, maar ook bij bedrijven en consumenten. Integer gedrag is tenslotte een zaak van alle partijen en van alledag. De klant moet geen onverantwoorde risico's vragen; de bank moet nee durven verkopen. De markt gaat dan uiteindelijk weer zijn werk doen.

Public

Het beeld van de zorgende overheid die zich langzaam aan het terugtrekken was, is eind 2008 totaal onverwacht veranderd in dat van een reddende overheid. Het in stand houden van de financiële sector, met de nieuwe rollen van (groot)aandeelhouder en private toezichthouder bij financiële instellingen, is een complicerende factor. Deze nieuwe rollen zijn feitelijk branchevreemd en zetten de overheid extra in de schijnwerpers. Dat zij haar verantwoordelijkheid heeft genomen, is echter van groot belang voor de Nederlandse economie en haar burgers. De keerzijde is dat de overheid de schuldenlast enorm heeft zien toenemen. De druk op de publieke sector was al hoog en wordt hierdoor nog hoger. De wetgever, de politiek en de burger stellen ieder hun eisen. Uitvoeringsinstanties moeten effectief omgaan met een complex en veranderlijk stelsel van wetten en regels. De mondig geworden burger legt de lat hoog en stelt extreem hoge eisen aan de dienende overheid.

Klantbediening: meer service aan de burger

Om de burger goed te kunnen bedienen en meer efficiencywinst te kunnen bereiken, zijn gespecialiseerde overheidsorganisaties meer en meer geneigd tot samenwerken. Met de éénloketgedachte organiseert de overheid zich naar de burger toe. Dit vergt een investering in ketens en netwerken en de mogelijkheid om gegevens uit te wisselen in het belang van de burger.

Besturing gericht op maatschappelijke resultaten

Het behalen van maatschappelijke resultaten is wat de burger van zijn overheid verwacht. Daarvoor is een doelgericht overheidsbeleid nodig. Effectief handelen staat echter op gespannen voet met de noodzaak tot kostenbeheersing om de overheidsfinanciën op orde te krijgen. De publieke sector is in deze zin toe aan een herijking. Doel is een slankere overheid met een kleiner takenpakket.

Bedrijfsvoering gericht op implementatiekracht

Als het gaat om implementatiekracht, is er bij de overheid een wereld te winnen. Veel ICT-implementaties slagen maar ten dele vanwege de voortdurend veranderende werkelijkheid. Maatschappelijk is dit niet gewenst en het verhoogt de druk op de organisatie. Het begrip ambitie vraagt in dit verband om een nieuwe invulling: koersen op het werkbaar realiseren van bestaande plannen in plaats van het formuleren van nieuwe plannen.

Toezicht verandert

Beleid en toezicht doorliepen vroeger de lijn van departement via provincie naar gemeente. In toenemende mate valt er een horizontalisering van toezicht te bespeuren, waarbij verantwoordelijkheden lager in de keten komen te liggen. Via gemeenschappelijke certificeringen en kwaliteitssystemen worden hele branches in de gelegenheid gesteld om zichzelf te controleren en daarmee het zelfreinigende vermogen te stimuleren. Risicomanagement is daarbij belangrijk voor een efficiënte aanpak: er wordt met name daar gecontroleerd waar de risico's het grootst zijn.

Zorg

In de zorgmarkt is het einddoel van de marktwerking – het verdwijnen van wachtlijsten en het beheersen van de almaar oplopende kosten – nog niet in zicht. Wel is er meer concurrentie ontstaan en meer evenwicht tussen vraag en aanbod. De overheid dwingt prestatiebekostiging af. De transparantie die dat oplevert, leidt tot meer inzicht voor de zorgvrager. De keuzevrijheid voor de verzekerde of patiënt maakt dat de bestaande focus op kostenbeheersing moet worden omgebogen naar kwaliteitsdenken. De balans tussen goed omgaan met de toenemende lastendruk aan de ene kant en waardecreatie aan de andere kant is actueel.

Klantbediening: digitalisering in opkomst

In de interactie met de patiënt, zowel voor, tijdens als na een behandeling, ligt een grote uitdaging voor de zorgaanbieder. De inzet van mobiele telefonie of internet

werkt snel en efficiënt en is servicegericht. Innovatief zijn de digitale behandelingen via zelftestmodules en digitale behandelprogramma's (e-health). Een onlinedagboek of medicijncontrole via internet wordt steeds vaker ingezet. Op termijn krijgen patiënten via een eigen internetpagina de gelegenheid om steeds meer zelf te regelen, informatie op te zoeken en contact te zoeken met hun behandelaar.

Besturing en bedrijfsvoering: de markt is in ontwikkeling

Alle partijen in deze nog jonge markt zijn volop in ontwikkeling, al dan niet gedwongen zoekend naar de beste positie en juiste inrichting van hun organisatie. Ze staan open voor vernieuwende oplossingen op het gebied van organisatiebesturing. ICT kan die innovatie aanjagen en is onmisbaar bij de ontwikkeling van volwaardige elektronische dossiers, systeemintegratie en nieuwe medische behandelingen via digitale kanalen. De veranderde methodieken van bekostiging vragen ook om investeringen in financiële systemen. In de ketenzorg is ondersteuning nodig in de vorm van kennisontsluiting.

Toezicht: overheid blijft rol spelen

Ondanks de wens om de zorgmarkt verder te liberaliseren blijft de overheid toezicht houden, gedwongen door de toenemende collectieve lastendruk als gevolg van de vergrijzing. Bovendien bewaakt de overheid de toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg. Meer transparantie over kwaliteit en prestaties is nodig om de markt goed te laten functioneren. De druk op de medische sector wordt dan ook opgevoerd om daarover openheid te bieden.

ONZE PRESTATIES IN 2009

Portfolio

De doelstellingen:

- Verder specialiseren in onze kernmarkten Finance, Public en Zorg
- Focus op grote strategische klanten
- Langetermijncontracten maken op den duur 30 tot 35% van de omzet uit
- Gerichte acquisities

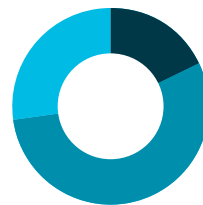
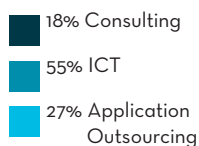
We willen ons focussen op grote strategische klanten, maar ook kansen benutten in niches binnen onze kernmarkten. We willen waarde toevoegen aan de business van klanten door intensieve klantrelaties aan te gaan met proactieve, hoogwaardige advisering en te streven naar excellente, kostenefficiënte uitvoering. Vanuit ons beleid om duurzaam en verantwoord te ondernemen, ondersteunen wij klanten waar het in ons vermogen ligt om hun maatschappelijke doelen te behalen.

Verder specialiseren in de kernmarkten Finance, Public en Zorg

Het jaar 2009 was in veel opzichten een bijzonder en lastig jaar. De economische omstandigheden hebben forse impact gehad op onze klanten en dus ook op onze dienstverlening. Hoewel wij het ergste achter de rug denken te hebben, blijven de omstandigheden ongewis. Toch zijn er ook goede resultaten te melden.

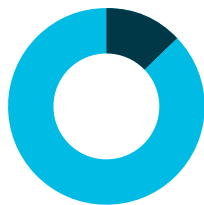
Omzetverdeling naar activiteiten 2009

In %

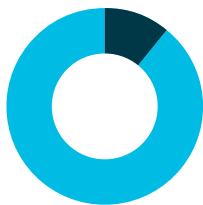


Geografische omzetverdeling

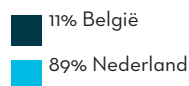
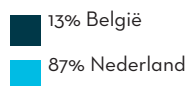
In %



2009

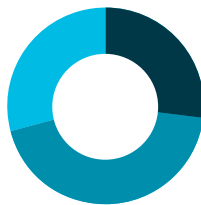


2008

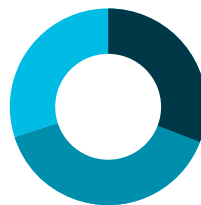


Omzetverdeling naar markten

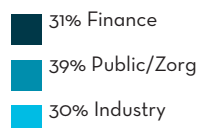
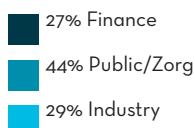
In %



2009



2008



Finance

Ordina heeft veel last gehad van de turbulentie in de financiële wereld, hetgeen resulteerde in een omzetsdaling van 27% binnen Finance. De omzetsdaling is nog enigszins binnen de perken gebleven door de lange-termijnovereenkomsten die wij hebben met Rabobank. De enorme onzekerheid in deze markt heeft geleid tot een drastische stop op investeringen en strenge kosten-beheersing. Dit heeft al vroeg in het jaar geleid tot het afvloeien van veel extern personeel bij onze vaste opdrachtgevers. Verder maakten de grote financiële instellingen die in staatshanden kwamen of met staatssteun overeind werden gehouden een pas op de plaats waar het ging om vernieuwing en verandering. Mede afgedwongen door de Europese commissaris voor mededinging rondde het ING-concern in de loop van het jaar zijn strategische heroriëntatie af, leidend tot een voorgenomen splitsing van de bank-verzekeraar. De besluitvorming over de fusie van ABN Amro en Fortis kostte vrijwel het gehele jaar en leidde eveneens tot uitstel van investeringsbeslissingen. De verwachting is gerechtvaardigd dat beide concerns de komende periode weer veel gaan investeren in relatie tot de splitsing respectievelijk de fusie. Ondanks de slechte marktsituatie blijft Ordina als adviseur een erkende partij in de financiële wereld en investeren wij gericht in het behouden van de relatie.

In België kent men vier grootbanken die alle klant zijn van Ordina. Ook deze klanten hebben in het begin van 2009 contracten opgezegd en projecten uitgesteld. Deze situatie herstelde zich voorzichtig na de zomer van 2009.

Public/Zorg

De omzet in Public is – tezamen met Zorg – nagenoeg stabiel gebleven. De overheid leert van de commerciële wereld hoe zij moet omgaan met inkoop en aanbestedingen en wordt hierin steeds professioneler. Dit vertaalt zich in scherpe contractafspraken. Desondanks is Ordina erin geslaagd om meerjarige mantelovereenkomsten te sluiten bij instanties zoals de ICT-organisatie van de politie vtsPN en het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers. Ook hebben we een aantal grote innovatieopdrachten lopen die voor de komende jaren tot terugkerende omzet leiden. Zo realiseert Ordina samen met Accenture bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst IND een volledig nieuw uitvoeringsconcept, waarmee deze uitvoeringsinstantie efficiënter kan werken en hogere kwaliteit aan burgers kan bieden. Dit programma is door het Nederlands Architectuur Forum voor de digitale wereld verkozen tot beste architectuurprogramma van 2009. Bij het Havenbedrijf Rotterdam bouwen we samen met IBM het nieuwe managementinformatiesysteem waarvoor we in de anderhalf jaar hiervoor het voorwerk hebben gedaan. Het is een opsteker dat we behalve als architect/adviseur nu ook als implementatiepartner zijn geselecteerd. Verder is Ordina betrokken bij de doorontwikkeling van het Rijksportaal. Ordina is niet alleen steeds beter gepositioneerd op rijksniveau, maar ook op provinci-

aal en grootstedelijk niveau. Eind 2009 hebben we een grootschalig onderzoek gedaan bij alle gemeenten en een aantal bestuursorganen naar de stand van zaken rond de invoering van de Gemeentelijke Basis Administratie per 1 januari 2010. Met de inzet van circa veertig consultants hebben wij dit onderzoek in zeer korte tijd kunnen afronden.

Ordina België verzorgde voor de provincie Vlaams-Brabant een upgrade van het bedrijfsinformatiesysteem, waardoor de provincie ook goed voorbereid is op de invoering van het Europese betalingssysteem SEPA.

Ordina zette in de Nederlandse zorgmarkt goede stappen vooruit. In 2009 hebben wij nieuwe opdrachten gekregen voor Zorgkompas bij Dr. Leo Kannerhuis, Symfora Groep, GGZ Friesland, Fokus en GGZ Nijmegen, instellingen voor geestelijke gezondheidszorg. Met deze oplossing kunnen zorginstellingen hun besturing verbeteren met managementinformatie op basis van de schat aan gegevens die zij bezitten en die via datawarehousing toegankelijk wordt gemaakt. Daarnaast heeft Ordina bij drie grote Nederlandse ziekenhuizen (Erasmus Medisch Centrum, NKI/Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis en Flevoziekenhuis) een nieuw bedrijfsvoeringssysteem geïmplementeerd en elk van deze grootschalige projecten met succes afgerond. In opdracht van 's-Heeren Loo ontwikkelen wij een portal die bedoeld is voor een verbeterde interactie met cliënten van deze instelling.

Industry

In Nederland zijn de opdrachten in Industry zeer gevarieerd. We noemen hier enkele voorbeelden. SBM Offshore, een van 's werelds vooraanstaande bedrijven in de offshore-industrie (olie en gas), heeft ons gevraagd om een wereldwijd assessment uit te voeren op zijn managementinformatie- en applicatieland-schap. De Telegraaf Media Groep (TMG) sloot met Ordina een mantelovereenkomst om onder architectuur op efficiënte wijze softwareontwikkeling te doen ten behoeve van websites van TMG. Onze deelneming fiNext gaat voor Heijmans de SAP-applicaties (businessplanning) voor de komende drie jaar beheren, terwijl onze deelneming Ormit steeds meer trainees actief heeft bij het Gemeentelijk Vervoerbedrijf Amsterdam en Glaxo in België. Ordina is tijdens de jaarlijkse Oracle Partner Networking Day door Oracle uitgeroepen tot Oracle Partner of the Year Applications. Ordina ontving deze award vanwege haar uitgebreide expertise en recente successen op het gebied van Oracle-applicaties.

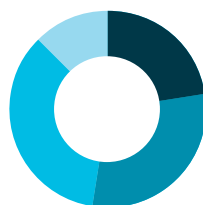
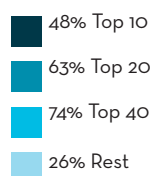
Ordina België is van oudsher goed gepositioneerd in Industry, vooral in de farmaceutische industrie. Bij Johnson & Johnson hebben wij een wereldwijd leverancierschap bemachtigd op het gebied van SAP, wat nieuwe kansen biedt voor groei. In 2009 is een project gestart om het verpakkingsproces en de voorbereiding van klinische onderzoeken te moderniseren op basis van SAP-technologie. Ook implementeerden wij met succes een SAP-systeem bij Janssen Pharmaceutica,

waarmee deze onderneming haar logistieke processen en warehousemanagement ondersteunt. Ook in andere marktsegmenten binnen Industry wist Ordina België diverse opdrachten te winnen voor SAP-implementaties. Onder andere in automotive bij Bosal en bij afvalverwerker Indaver. Ordina heeft diepgaande technologische kennis die nodig is om nieuwe ontwikkelingen in de energiebranche te ondersteunen, zoals het invoeren van zogenaamde smart grids en slimme meters. Verder ondersteunt Ordina België telecomprovider Belgacom bij het opzetten van webportals en business enterprise webapplicaties. In Luxemburg is Arcelor Mittal toegevoegd aan de klantenlijst.

Focus op grote strategische klanten

Omzetaandeel top 10/20/40 klanten in recurring omzet

In %



Klantenlijst top 10 2009

(in alfabetische volgorde)

ABN Amro/Fortis
 Achmea Groep
 ING Groep
 KPN
 Ministerie van Binnenlandse Zaken
 Ministerie van Financiën
 Ministerie van Justitie
 Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
 Ministerie van Verkeer en Waterstaat
 Rabobank Groep

Een goed businessnetwerk in de Benelux is van groot belang voor de continuïteit van onze onderneming. De absolute omzet bij onze grootste klanten is weliswaar gedaald, maar minder sterk dan de totale omzet. Het omzetaandeel van onze top-10 klanten bedroeg 48%. Het omzetaandeel van de top-20 beliep 63%.

De in 2009 gerealiseerde omzetverdeling sluit nauw aan bij onze omzetdoelstelling:

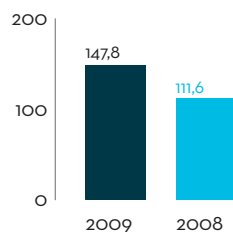
top 10: 40%
 top 11-20: 20%
 top 21-40: 15%

Onze focus op grote strategische klanten (tier 1) breiden we in 2010 uit met het benutten van kansen die zich voordoen binnen onze kernmarkten, net onder dit segment (tier 2). We richten ons daarbij op projecten die van belang zijn voor de businesskansen van klanten en hun toekomstige functioneren in hun marktomgeving.

Langetermijncontracten met klanten op termijn naar 30 tot 35% van de omzet

Omzet langetermijncontracten

In miljoenen euro's



Langetermijncontracten blijven een belangrijke basis, zowel in de relatie met klanten als voor onze financiële positie. Het is ons doel om op termijn 30 tot 35% van de omzet te behalen uit dit type contracten. In 2009 groeide het omzetaandeel meerjarige contracten van 18% naar 27%, waarmee opnieuw een stap werd gezet in de richting van het doel op langere termijn.

Gerichte acquisities in België en Luxemburg

Vorig jaar kondigden wij reeds aan in Nederland geen acquisitieplannen te hebben, maar uitbreiding in België en Luxemburg via overnames wel te overwegen. Gezien de marktomstandigheden in 2009 hebben wij ons vooral geconcentreerd op de eigen organisatie en geen stappen ondernomen op het acquisitiepad. Wel is in België ITG Consulting (acquisitie 2007) verder geïntegreerd en wordt de integratie van E-Chain Management (acquisitie 2008) voorbereid.

Wij ondersteunen klanten om hun duurzame doelen te behalen

We willen in onze dienstverlening een proactieve houding aannemen ten aanzien van duurzaamheid en klanten helpen om hun doelen op een duurzame wijze te realiseren. Wij zijn ons aan het oriënteren hoe wij hieraan in de breedte invulling kunnen geven. Toch zijn er in 2009 al voorbeelden van initiatieven die we op dit gebied nemen. We adviseren klanten over duurzame alternatieven voor hun bedrijfsvoering. Vaak gaan dergelijke duurzame oplossingen gelijk op met organisatie-doelstellingen ten aanzien van effectiviteit en efficiency. Met optimalisatie van processen, gegevens, applicaties en infrastructuur kan ook het energie-, papier- en brandstofgebruik verminderd worden. Door bestaande architectuurprincipes en technologie ook te plaatsen

in het licht van energiebesparing en verminderen van mobiliteit, wint de klant op beide fronten.

Rondom grote opdrachten biedt Ordina klanten 'duurzaamheidssessies' aan. Samen met klanten verkennen we de mogelijkheden voor het verduurzamen van systemen, processen en dienstverlening. Door de kennis van de klantorganisatie te bundelen met inhoudelijke kennis van onze experts, kunnen we komen tot concrete en praktisch toepasbare verbeteringen. In 2010 werkt Ordina aan verdere ontwikkeling van nieuwe en bestaande diensten die bijdragen aan het vergroten van duurzaamheid.

People

De doelstellingen:

- Voorkeurswerkgever in de Benelux
- Performancegedreven cultuur
- Leiderschapontwikkeling in lijn met de strategie

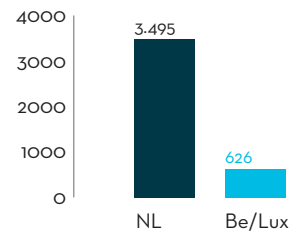
In aanvulling hierop hebben wij ons ten doel gesteld om duurzaamheid verder invulling te geven langs alle drie de pijlers van onze strategie, dus ook op het gebied van People. Dit vertaalt zich in onze bijdrage aan maatschappelijke projecten en toegenomen transparantie op diversiteit.

Voorkeurswerkgever Benelux

Het aantal medewerkers vertoonde in 2009 een duidelijke daling (exclusief de uitgetreden medewerkers van BPO). Gedreven door de sterk verslechterde marktomstandigheden kondigden wij eind 2008 de gedwongen reductie van circa driehonderd arbeidsplaatsen aan. Deze reorganisatie werd in belangrijke mate in de eerste helft van 2009 gerealiseerd. Daarnaast hebben wij in 2009, opnieuw vanwege de marktomstandigheden, amper nieuwe medewerkers aangetrokken, als gevolg waarvan het natuurlijke verloop lang niet volledig werd gecompenseerd. Ook wijzigde de verdeling man/vrouw nauwelijks, zowel overall als voor wat betreft managementfuncties.

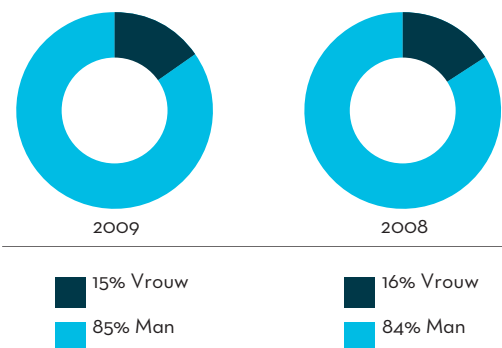
Aantal medewerkers 2009

Nederland en België/Luxemburg



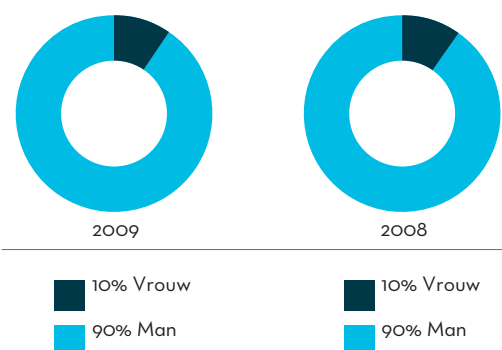
Verhouding man/vrouw 2008 en 2009

In %



Verdeling man/vrouw in managementfuncties

In %



Uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek 2009*Wat gaat goed*

Arbeidsomstandigheden
Direct leidinggevende
Collega's

Wat kan beter

Beloning
Organisatie/samenwerking
Ontwikkelingsmogelijkheden

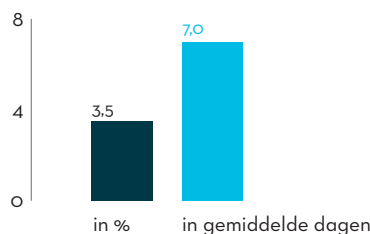
In 2009 stonden wij voor een dilemma. Wij waren gedwongen om scherpe en impopulaire maatregelen te nemen, waaronder de gedwongen reductie van arbeidsplaatsen, het bevriezen van salarissen en het beperken van alle typen out-of-pocketuitgaven. In België hebben wij een tijdkredietregeling kunnen toepassen om te voorkomen dat er grootscheepse ontslagen moesten vallen. Toch hebben wij de ambitie voor de langere termijn om voorkeurswerkgever te zijn. Dit dilemma is zichtbaar tot uitdrukking gekomen in een stevig dalende algemene tevredenheid bij Ordina. Voor 2010 is het onze opdracht om ervoor te zorgen dat de algemene tevredenheid weer stijgt.

HR-beleid

Het HR-beleid van Ordina bestaat uit een samenspel tussen talentontwikkeling, beoordeling en beloning. De individuele aanpak in de ontwikkeling en beoordeling van de medewerker staat hierin centraal. Leidinggevende en medewerker stemmen de ontwikkeling en mogelijkheden binnen Ordina met elkaar af. Ieder jaar vinden in principe minimaal drie voortgangsgesprekken en een evaluatiegesprek plaats tussen de medewerker en zijn leidinggevende om het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker te bespreken. Doelstellingen en ontwikkelactiviteiten worden gezamenlijk opgesteld en resultaten worden besproken. De beloning is gekoppeld aan rollen, persoonlijke ontwikkeling en prestaties. Eventuele bonussen zijn gekoppeld aan het bedrijfsresultaat en vervolgens aan ieders persoonlijke prestatie. Naast de gesprekken bieden we de medewerker een aantal instrumenten die medewerkers ondersteunen in de persoonlijke ontwikkeling. De instrumenten zijn behulpzaam bij het concretiseren, ontwikkelen en beoordelen van talenten.

Opleiding

Ondanks de druk op het realiseren van een zo goed mogelijk resultaat, is er in 2009 nog steeds geïnvesteerd in de ontwikkeling van onze medewerkers. Weliswaar lagen ook op dit gebied de uitgaven lager dan in hoogtij-jaren, maar toch werden er gemiddeld bijna zes werkdagen per fte aan opleidingstijd besteed. Ook werd een coachpool geïntroduceerd voor medewerkers die in het kader van hun loopbaanontwikkeling behoefte hebben aan een coachingstraject. Dit initiatief is zeer succesvol en wordt zeer gewaardeerd door onze medewerkers.

Vitaliteit**Ziekteverzuim medewerkers 2009**

Het ziekteverzuim lag in 2009 licht hoger dan in 2008. Met name het korte verzuim (mede veroorzaakt door griepgolven) lag hoger. Het langdurige verzuim vertoonde een stabiel beeld en lag, mede als gevolg van ons actieve gezondheidsbeleid, onder het marktgemiddelde.

Gezondheid, vitaliteit en een goede balans tussen werk en privé hebben onze speciale aandacht. Naast een gedegen verzuimbeleid kennen we een vooruitstrevend integraal gezondheidsbeleid, 'Active'. Doel is het voorkomen van gezondheidsklachten door een optimale werkbalans voor elke werknemer. Active biedt tal van voorzieningen, zoals gerichte voorlichting over RSI en stress en verschillende preventieprogramma's met onder andere yoga, thuisfitness, bewegen via de Nintendo Wii en een vitaliteitscheck. Tijdens inloopspreekuren staan vertrouwenspersonen en een vast team van artsen en deskundigen klaar voor medewerkers met vragen over arbeidsomstandigheden, gezondheid, loopbaan en welzijn.

Performancegedreven cultuur

Bij Ordina wordt als vanzelfsprekend scherp gestuurd op de overall performance. Ook de beloning is daar voor een belangrijk deel direct aan gekoppeld. Zodra duidelijk werd dat de markt verslechterde, hebben we niet geaarzeld om te handelen en snel onze maatregelen gedefinieerd. Naast de gememoreerde gedwongen reductie van arbeidsplaatsen werden ook op allerlei andere gebieden maatregelen genomen om de kosten sterk terug te dringen. Dit had onder meer consequenties voor het variabele deel van het inkomen. Het heeft enige tijd gekost voordat iedereen zich het belang en de noodzaak van de te nemen maatregelen realiseerde. Toch kunnen wij niet anders concluderen dan dat Ordina zich goed door het bijzondere jaar 2009 heen heeft geslagen. Dit is niet in de laatste plaats te danken aan ons management en onze medewerkers, die ondanks de persoonlijke offers die ook zij soms hebben moeten brengen, zich maximaal hebben ingespannen om eruit te halen wat erin zat. Maximale focus op klanten en kansen in de markt in combinatie met een stringente en consistente focus op het beperken van de kosten heeft dit resultaat mogelijk gemaakt en tekent onze performancegedreven cultuur. Voor 2010 is het de kunst om de scherpste vast te houden, maar ook het juiste moment te vinden om ruimte te geven. Het binnen Ordina altijd zo belangrijke begrip ondernemerschap kan dan dieper in de organisatie tot bloei komen, zodat we ook in iets betere tijden een maximale 'drive for performance' blijven houden en de draai maken van krimp naar gerichte groei.

Leiderschapsontwikkeling

In 2009 hebben wij ons maximaal gericht op de korte termijn en het realiseren van een zo goed mogelijk resultaat. Daardoor is de ontwikkeling van leiderschap lager op de managementagenda terechtgekomen. Althans, als het om opleiding van en investering in ons management gaat. Tegelijkertijd zijn wij ervan overtuigd dat een bijzonder jaar als 2009 per definitie zeer leerzaam is geweest voor het gehele management. Omgaan met tegenvallende marktomstandigheden en het managen van teleurstellingen als het gaat om zaken als beloning en out-of-pocketkosten, zijn leerzame ervaringen. We zijn er dan ook van overtuigd dat het leiderschap binnen Ordina zeker wel is ontwikkeld, echter zonder grootscheepse management-developmentprogramma's. Voor de langere termijn is investeren in managementontwikkeling zeker belangrijk, niet in de laatste plaats vanwege de turbulente en structurele ontwikkelingen in onze industrie. Die vragen op onderdelen om andere skills dan in het verleden. We zullen weer investeringen doen in de ontwikkeling van ons management, te beginnen in 2010. De mate en het tempo waarin we ons dat kunnen veroorloven, zal mede afhangen van de performance die we met elkaar in 2010 realiseren.

Kennis toevoegen aan maatschappelijke projecten

Ordina wil invulling geven aan duurzaam en verantwoord ondernemen door met haar kennis een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Wij doen dit bijvoorbeeld door de arbeidsparticipatie te bevorderen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met een lichamelijke beperking. Hen bieden wij hierdoor nieuwe kansen en perspectief op een baan. Wij helpen indirect ook opdrachtgevers om hun maatschappelijke doelen te behalen. Ordina is diverse initiatieven gestart waarin wij met partners geselecteerde kandidaten met een beperking opleiden in verschillende ICT-disciplines (testing, databaseadministrator, beheerrollen) om hen vervolgens op detachingsbasis in te zetten bij klanten.

Als mede-initiatiefnemer en voormalig voorzitter van het landelijke mvo-netwerk van grote bedrijven 'Samenleving & Bedrijf' is Ordina betrokken geweest bij de totstandkoming van de maatregelen van het kabinet om de arbeidsparticipatie te vergroten. Dit heeft geleid tot de ondertekening van het rapport van de commissie De Vries over arbeidsparticipatie. Ook is Ordina samen met IBM en Capgemini het initiatief gestart om meer gehandicapte ICT'ers kansen te geven op de arbeidsmarkt.

Performance

De doelstellingen:

- Rendement boven groei
- Duurzame waardecreatie door de cyclus heen
- Beheerste financieringspositie
- Stringent werkkapitaalbeheer

In aanvulling hierop hebben wij ons ten doel gesteld om duurzaamheid verder invulling te geven langs alle drie de pijlers van onze strategie. Onder Performance vertaalt dit zich in een CO2-besparingsdoelstelling voor de lange termijn.

Rendement boven groei

Als gevolg van de sterk verslechterde marktcondities daalde de omzet op voortgezette activiteiten over 2009 met 14% ten opzichte van 2008. In vergelijking met onze concurrenten is onze omzetsdaling – ondanks het hoge percentage – minder scherp. Ons marktaandeel is hierdoor meer dan geconsolideerd. Wij schatten ons marktaandeel in Nederland nog altijd rond de 9,5%. De omzetsdruk in Nederland was groter dan in België en Luxemburg (ook exclusief het effect van het in 2008 geacquireerde E-Chain Management). De effecten van de verslechterde markt zijn met name in België wat later zichtbaar geworden dan in Nederland. Het omzetaandeel België steeg in 2009 dan ook naar 13% van de totale omzet.

De afgenomen vraag, een lagere bezettingsgraad en prijsdalingen waren de voornaamste oorzaken van de omzetsdaling. Vooral de vraag naar Consulting, maar ook die naar ICT-diensten daalde, waardoor onze bezettingsgraad onder druk kwam te staan. Om daaraan het hoofd te bieden, hebben wij de omvang van onze onderneming aangepast. Dit is deels gerealiseerd door de eind 2008 aangekondigde reorganisatie, waarbij in de eerste helft van 2009 circa driehonderd arbeidsplaatsen kwamen te vervallen, en deels door ongewenst verloop niet te compenseren met nieuwe medewerkers. Naast productiviteit en het volume stonden in 2009 ook de prijzen onder druk, in het bijzonder bij de inzet van individuele specialisten (detachering). Wij wisten de prijsdaling te beperken tot gemiddeld 2 tot 3%.

Behalve op de kostenreducties die samenhangen met het verminderde aantal medewerkers, hebben wij ook op alle andere terreinen maximaal gestuurd op kostenreductie. Eind 2008 kondigden wij met ons kostenbesparingsprogramma Great Return aan om de kosten in 2009 met ten minste EUR 15 miljoen te willen terugbrengen en in 2010 met circa EUR 25 miljoen. Uiteindelijk zijn wij er in 2009 in geslaagd om de kosten op basis van structurele en incidentele maatregelen met meer dan EUR 25 miljoen terug te brengen. Aangezien de markt uiteindelijk zwaarder is teruggevallen dan wij eind 2008 verwachtten, was deze verdere kostenverlaging ook noodzakelijk. Ultimo 2009 is de reorganisatievoorziening, zoals deze eind 2008 werd gevormd, volledig uitgenut en werd er een additionele voorziening van EUR 1,5 miljoen getroffen voor de afwikkeling van eind 2009 lopende ontbindingszaken.

	2009 autonoom	2008	% groei autonoom	2009 acquisities	% groei acquisities	totaal 2009	% groei totaal
Omzetontwikkeling							
Consulting	97,3	158,2	-38%	-	0%	97,3	-38%
ICT	287,1	362,8	-21%	10,1	3%	297,2	-18%
Application Outsourcing	147,8	111,6	32%	-	0%	147,8	32%
Recurring	532,2	632,6	-16%	10,1	2%	542,3	-14%
Technical Automation	-	20,8		-		-	
	532,2	653,4		10,1		542,3	
Niet voortgezette activiteiten (BPO)	8,0	43,0		-		8,0	
Totaal	540,2	696,4	-22%	10,1	1%	550,3	-21%
(in miljoenen euro's)							

	2009	2008
Winst- en verliesrekening		
Netto-omzet	542,3	653,4
Inkoopwaarde hard- en software	28,9	14,6
Uitbestede werkzaamheden	100,5	108,2
Personeelskosten	348,5	450,4
Afschrijvingen op materiële activa	7,1	8,9
Afschrijvingen op immateriële activa	1,8	3,8
Afschrijvingen op IVA / ppa intangibles - acquisities	15,5	16,9
Bijzondere waardeverminderingen IVA/MVA	-	-
Overige bedrijfslasten	32,1	38,2
Totaal bedrijfslasten	534,4	641,0
Resultaat voor interest en belastingen (EBIT)	7,9	12,4
Rentelasten	-5,1	-4,9
Opbrengst verkoop groepsvennootschappen	-	10,4
Resultaat deelnemingen	0,3	0,1
Resultaat voor belastingen (EBT)	3,1	18,0
Belastingen	-1,8	-2,4
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	1,3	15,6
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten	-1,1	-96,7
Nettoresultaat	0,2	-81,1
(in miljoenen euro's)		

	2009
Van EBIT naar recurring EBITA en EBITDA	
Gerapporteerd bedrijfsresultaat (EBIT)	7,9
Afschrijving PPA's	15,5
EBITA	23,4
One off kosten The Great Return-programma	4,7
One off kosten reorganisatie	4,3
Recurring EBITA	32,4
Afschrijving (im)materiële vaste activa	9,0
Recurring EBITDA	41,4
(in miljoenen euro's)	

Naast een stringente sturing op out-of-pocketkosten en de reductie van arbeidsplaatsen vormen de lagere variabele inkomens een belangrijke component binnen het geheel aan kostenreducties. Na de vorige 'downturn' besloten wij nadrukkelijk in te zetten op meer variabiliteit in het inkomen van management en medewerkers. In 2009 heeft deze keuze zichtbaar effect gesorteerd. De totale reservering voor variabele inkomenseffecten ultimo 2009 bedroeg EUR 4,4 miljoen, ten opzichte van EUR 15,9 miljoen ultimo 2008.

De recurring EBITDA kwam uit op een bedrag van EUR 41,4 miljoen. Uitgedrukt in een percentage van de omzet was dit 7,6%. Daarmee heeft Ordina haar winstgevendheid, gegeven de bijzondere marktcondities, goed op peil weten te houden. Het resultaat is daarmee beter dan tijdens de vorige downturn. De eenmalige lasten over 2009 bedroegen EUR 9,0 miljoen en bestaan voor een belangrijk deel uit reorganisatielasten bij nagenoeg al onze bedrijfsonderdelen (totaal EUR 4,3 miljoen), alsmede uit kosten die direct samenhangen met het Great Return-programma (EUR 4,7 miljoen). De amortisatielast bedroeg, conform onze indicaties aan het begin van 2009, EUR 15,5 miljoen. De interestlasten bedroegen EUR 5,1 miljoen. In dit bedrag is een eenmalig bedrag verantwoord van EUR 1,3 miljoen in verband met de voortijdige beëindiging van het rente-hedgecontract op de in 2006 aangegane termloan als directe consequentie van de vervanging van die faciliteit in de tweede helft van 2009. De belastingdruk ligt zoals verwacht hoger dan het nominale vennootschapsbelastingtarief in Nederland. De relatief grote invloed niet aftrekbare bedragen, gezien de bescheiden omvang van de winst voor belastingen, vormt hiervan de voornaamste oorzaak. Na aftrek van eenmalige lasten, afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities, overige afschrijvingen, interestlasten en belastingen bedroeg de nettowinst op voortgezette activiteiten EUR 1,3 miljoen ten opzichte van een nettowinst op voortgezette activiteiten van EUR 15,6 miljoen over 2008. De nettowinst in 2008 werd voor ruim EUR 10 miljoen beïnvloed door de verkoopwinst op de Technical Automation-activiteiten in dat jaar.

De recurring netto-WpA voor afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities bedroeg EUR 0,43. De WpA wordt berekend aan de hand van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen over het jaar. Medio 2009 emitteerden wij 7,8 miljoen nieuwe aandelen. In 2010 zullen deze voor een vol jaar in het gemiddelde aantal uitstaande aandelen zijn opgenomen. De nettowinst per aandeel op voortgezette activiteiten (na afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities) bedraagt EUR 0,03 (2008: EUR 0,38).

Duurzame waardecreatie door de cyclus heen

In lijn met onze strategische ambities steeg het aandeel van de business dat gebaseerd is op meerjarige overeenkomsten (outsourcing en langlopende projecten) naar 27% van de omzet. De doelstelling voor de langere termijn is dit aandeel verder te vergroten naar 30 tot 35% van de omzet, met het oogmerk de conjunctuurgevoeligheid van Ordina verder te laten afnemen.

De cijfers over zowel 2009 als 2008 zijn exclusief de afgestoten BPO-activiteiten, die volledig langetermijn-gerelateerd waren. Door het afstoten van de structureel verliesgevend gebleken BPO-activiteiten is het risico-profiel van Ordina verbeterd. De stabiliteit van Ordina en haar waardecreatie op de langere termijn worden hierdoor positief beïnvloed.

De personeelskosten bedroegen in 2009 64% van de omzet. Een daling ten opzichte van 2008. Ook hebben wij intensievere samenwerkingsrelaties met partners, aan wie wij delen van het werk uitbesteden en stijgt het aandeel van overige ingekochte (technologie) componenten die onderdeel vormen van de projecten waarvoor wij de integrale verantwoordelijkheid dragen bij klanten. Ook deze twee zaken hebben bijgedragen aan een relatieve afname van de personele kosten als percentage van de omzet. De flexibiliteit van de kostenbasis is hiermee licht verbeterd.

	2009	2008	2007	2006
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	4,06	3,96	6,27	5,13
Cashflow	0,55	0,66	1,51	1,26
Nettoresultaat	0,00	-1,97	0,75	0,68
Nettoresultaat na verwatering	0,00	-1,97	0,74	0,67
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,25	-1,66	1,05	0,87
Recurring nettoresultaat	0,18	0,20	0,75	0,60
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,43	0,50	1,05	0,78
(in euro's)				

Om grotere deals tegen competitieve condities aan te kunnen bieden, werken wij zeer nauw samen met offshore- en nearshorepartijen, met name met Cognizant (India) en Levi9 (Oost-Europa). De omvang van het aan deze partijen uitbestede werk groeide in 2009 naar 22,2 miljoen (2008: 14,3 miljoen). Uitbesteding naar offshore- en nearshore-aanbieders maakt daarmee 4% van de bedrijfslasten uit. Ook dit heeft bijgedragen aan een flexibilisering van de kostenstructuur. We hebben met offshore voldoende ervaring opgedaan om op een gedegen wijze te onderzoeken of we een eigen nearshore-activiteit kunnen starten. Dit onderzoek zal in 2010 plaatsvinden.

Beheerste financieringspositie

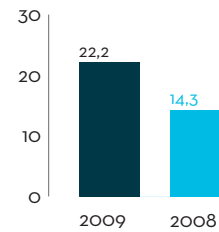
In de loop van 2009 heeft Ordina haar financieringsfaciliteiten verruimd en vernieuwd. Het betreft een combinatie van het aantrekken van extra eigen vermogen, een achtergestelde lening en nieuwe seniorfaciliteiten. Het risicoprofiel van Ordina is hierdoor verbeterd, hetgeen heeft bijgedragen aan het herstel van onze aandelenkoers in de tweede helft van 2009.

De emissie betrof 7,8 miljoen gewone aandelen Ordina N.V., en leverde een versterking van het eigen vermogen op van circa EUR 20 miljoen. De solvabiliteit steeg, mede ten gevolge van de emissie, naar 46% (2008: 35%). De achtergestelde lening heeft een hoofdsom van EUR 27,5 miljoen en een looptijd van 6 jaar. Het aflossingsschema vangt in 2011 aan. Vervroegde aflossingsmogelijkheden van het geheel of delen van de lening zijn er vanaf 2,5 jaar. De totale nettoschuld/ (adjusted) EBITDA mag 0,75 hoger liggen dan bij de seniorfaciliteit. De rentecoupon belooft 13,5% per jaar. Deze prijsstelling is mede bepaald aan de hand van het feit dat Ordina rondom elk rente- en aflossingsmoment de keuze heeft om ter grootte van rente en/of aflossingen nieuwe aandelen te emitteren (tegen de dan geldende koers met een beperkte discount), die op dat moment gegarandeerd zullen worden afgenomen.

De seniorfaciliteiten werden in oktober 2009 vernieuwd en kennen een looptijd van 3 jaar. De omvang steeg naar EUR 120 miljoen (was EUR 110 miljoen) en de eerste aflossing vindt plaats in oktober 2010 (was oktober 2009). De renteopslag boven op Euribor is afhankelijk van de verhouding tussen de nettoseniorschuld en de (adjusted) EBITDA en ligt tussen de 175 en 375 basispunten. Het covenant op nettoschuld/ (adjusted) EBITDA wordt berekend op uitsluitend de seniorschuld, waarmee de achtergestelde lening buiten beschouwing blijft. Tot en met 2010 mag de nettoseniorschuld maximaal 2,75 keer de (adjusted) EBITDA bedragen, daarna 2,5 keer. Het blijft de beleidslijn van Ordina om de totale nettoschuld niet meer te laten bedragen dan 2 keer de adjusted EBITDA. Verder geldt er een Interest Cover Ratio van ten minste 3,5 tot en met eind 2010 en van ten minste 4 nadien.

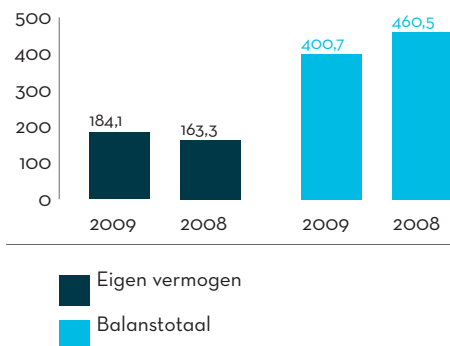
Offshore - uitbesteding

In miljoenen euro's



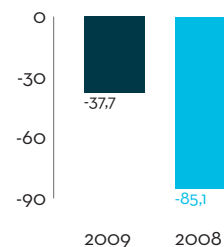
Eigen vermogen en balanstotaal

In miljoenen euro's

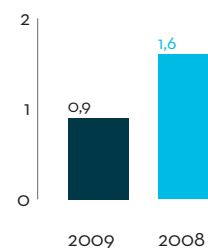


Total net debt

In miljoenen euro's



Verhouding total net debt / adjusted EBITDA



Ultimo 2009 bedroeg de totale nettoschuld EUR 37,7 miljoen (2008: EUR 85,1 miljoen). Naast de positieve invloed van de aandelenemissie en ons succesvolle stringente werkkapitaalbeheer, hebben de afdracht van btw in kwartalen én een rem op investeringen bijgedragen aan de verbeterde schuldpositie. Per 31 december 2009 bedroeg de totale nettoschuld/ (adjusted) EBITDA 0,9, bedroeg de nettoseniorschuld/ (adjusted) EBITDA 0,3 en de Interest Cover Ratio ruim 8, waarmee we ruim binnen de geldende convenanten bleven. De omvang van de beschikbare faciliteiten en de ruimte binnen de convenanten geven ons alle ruimte om ons maximaal te richten op de uitdagingen die de markt ook in 2010 nog zal kennen.

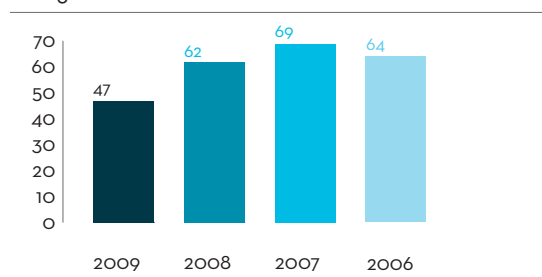
	2009	2008
Verkort overzicht van kasstromen		
Kasstroom uit operationele activiteiten	52,3	8,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-25,8	-25,3
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	58,9	-18,1
Nettokasstroom in het jaar	85,4	-34,6
(in miljoenen euro's)		

Gegeven de omstandigheden heeft de kasstroom zich goed ontwikkeld. Een stringente focus op out-of-pocketkosten en een uiterst terughoudend beleid ten aanzien van nieuwe investeringen hebben bijgedragen aan de zeer sterke operationele cashflow. Bovendien is de debiteurenpositie ultimo 2009 zeer goed. Voor 2010 moet nog rekening worden gehouden met een cashonttrekking van ruim EUR 9 miljoen: de laatste termijn voor de verkoop van onze BPO-activiteit vindt plaats rond 1 april 2010. Verder geldt ook voor 2010 dat rekening moet worden gehouden met een traditioneel hogere cashoutflow in de eerste helft van het jaar, onder meer vanwege uitkering van variabel inkomen, betaling van de jaarlijkse pensioenpremies en de afwikkeling van earn-out verplichtingen in België (enkele miljoenen euro's).

Stringent werkkapitaalbeheer

DSO (debiteurendagen / days sales outstanding)

In dagen



De DSO (aantal debiteurendagen) lag met 47 ultimo 2009 nog lager dan de reeds goede positie ultimo 2008 (62). Dit is een 'all time low' voor Ordina en die ligt ruim binnen de doelstelling (door de cyclus heen) van maximaal 65. Naast het automatische positieve effect dat een dalende omzet heeft op het werkkapitaal en de DSO, heeft een continue en zeer stringente focus op cash zijn vruchten meer dan afgeworpen. De uitdaging is om deze uitstekende positie in 2010 vast te houden.

Langetermijnambitie CO2-besparing

Ordina heeft in 2009 een begin gemaakt met het structureel meten van en rapporteren op een nog beperkt aantal relevante duurzaamheidsindicatoren. Ordina baseert zich hierbij op de internationale richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging (GRI). Het is de bedoeling de rapportage op duurzame indicatoren de komende jaren in gepast tempo uit te breiden. Jaarlijks stellen we maximaal drie speerpunten vast waarvoor we nieuwe milieumaatregelen formuleren. Indien mogelijk, hebben wij de vergelijking met 2008 gemaakt. Indien dit niet mogelijk was, moet de verstrekte informatie over 2009 als nulmeting worden gezien. De focus voor 2009 lag op rapportage van de gegevens van Ordina Nederland en Ordina Holding. In 2010 worden ook de gegevens van de overige bedrijfsonderdelen hieraan toegevoegd.

De speerpunten voor 2009

De speerpunten voor 2009 waren mobiliteit, facilities en inkoop.

Mobiliteit

Al enkele jaren is Ordina actief om de milieubelasting door het wagenpark te verkleinen. Echter, auto's zullen een belangrijk vervoermiddel voor Ordina-medewerkers blijven, gezien de flexibiliteit die klanten van onze medewerkers verwachten. Wij stimuleren de keuze voor zuinige en hybrideauto's en het reizen met het openbaar vervoer. Dit heeft ertoe bijgedragen dat het wagenpark van Ordina 'groener' geworden is. Een toenemend aantal medewerkers kiest voor een mobiliteitsbudget, in plaats van voor een leaseauto. Al dan niet vanuit de gedachte om vaker met het openbaar vervoer te reizen.

Bij onze offertes en aanbiedingen gaan wij steeds vaker de dialoog aan met klanten om te bezien of er mogelijkheden zijn om de verplaatsing van medewerkers te beperken (Het Nieuwe Werken). Ook hiervoor geldt dat dit lang niet altijd tot de mogelijkheden behoort, maar elk succes op dat gebied draagt positief bij aan een 'verduurzaming' van Ordina, meer in het bijzonder op milieutechnisch gebied.

Facilities

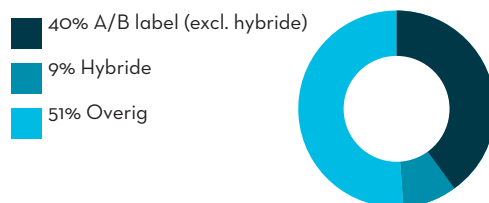
Duurzame inrichting van panden en energiezuinige maatregelen bij ICT-inrichting, ontwerp en beheer zorgen voor een vermindering van het energieverbruik. Met het ondertekenen van de Meerjarenaafpraak Energie-Efficiëntie in 2009 committeert Ordina zich aan 30% vermindering van het energieverbruik in de komende vijftien jaar. We werken aan een energie-verbruiksanalyse en een Energie-Efficiëntie Plan, met daarin energiebesparende maatregelen voor de komende jaren. Jaarlijks vindt monitoring op de voortgang plaats door Senter Novem.

Medio 2009 heeft Ordina een nieuw energiezuinig kantoor in Groningen betrokken. Dit bestaande gebouw is duurzaam gerevitaliseerd met milieubesparende oplossingen voor gebouwverwarming en -koeling (bronverwarming), watergebruik, energieverbruik en afvalverwerking.

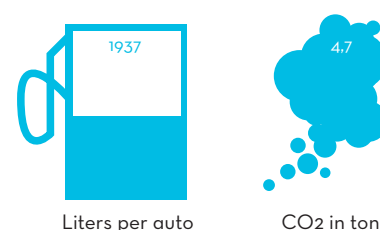
Verder werken wij gericht aan bewuster gebruik van papier, onder andere door dubbelzijdig printen via moderne, minder milieubelastende printers tot norm te verheffen en door digitaal werken te stimuleren. Gedreven door de zeer hoge intensiteit van commerciële trajecten en offertes, steeg ons papierverbruik echter toch in 2009.

Wagenpark 2009 in Nederland

In %



Liters brandstof per auto CO2 uitstoot per auto in ton

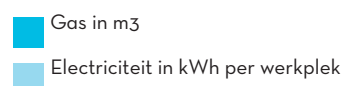
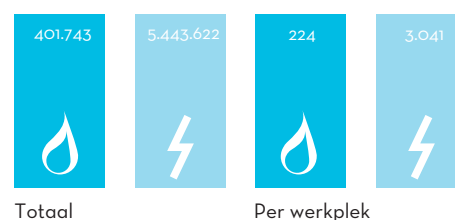


Kopieerpapier

In kg



Direct energieverbruik door primaire energiebron



Inkoop

Voor wat betreft de centrale inkoop in Nederland stellen we in aanbestedingsprocedures leveranciers met ingang van 2009 vragen over hun duurzaamheidsbeleid en ondernomen milieumaatregelen. De uitkomsten wegen mee in de leveranciersselectie. Op basis van de ervaring die we hiermee opdoen, overwegen we een en ander in de toekomst neer te leggen in een gedragscode voor leveranciers.

RISICOPROFIEL

Het profiel van de voornaamste risico's van Ordina kan worden samengevat in een aantal markt- en strategische risico's, financiële risico's en operationele risico's. De risico's zijn mede aan de hand van een grondige analyse geïdentificeerd, waarin zowel de kans dat risico's zich voordoen als de impact die het materialiseren van het risico heeft, is meegewogen. Aan de hand van die weging is tevens bepaald wat onze risicoacceptatie is, dan wel wanneer wij risico's niet meer acceptabel vinden (zogenoemde risk appetite). Redenen om risico's te kwalificeren als onacceptabel zijn (i) onze reputatie, met name op het gebied van compliance en integriteit, (ii) issues die in verband gebracht kunnen worden met de continuïteit en (iii) issues met een materiële impact op omzet en, meer in het bijzonder, de winstgevendheid. Op basis van deze risicoanalyse hebben wij de belangrijkste risico's in dit jaarverslag opgenomen. Ten aanzien van de risico's geldt dat deze direct verbonden zijn aan marktontwikkelingen, onze marktpositionering en bedrijfsvoering. De risico's en de wijze waarop Ordina ermee omgaat, zijn dan ook elders in dit verslag uitgebreider beschreven. Wij volstaan hier met een verwijzing naar de pagina's waarop deze uitgebreide beschrijving, in de context van onze onderneming, te vinden is.

Markt- en strategische risico's

Gegeven onze strategische doelstellingen worden wij geconfronteerd met de volgende risico's:

- De markt blijft zich kenmerken door opdrachten die steeds complexer worden. Als gevolg hiervan kan de winst of het verlies van opdrachten een materieel effect hebben op de performance van Ordina. De relatief beperkte omvang van Ordina kan negatief uitwerken bij de gunning van grote opdrachten. Verder specialiseren op specifieke deelterreinen binnen het totale speelveld van Consulting en ICT is daarmee niet alleen een wens, maar ook noodzaak. Wij verwijzen naar de pagina's 29 en 32.
- De huidige onzekere marktsituatie leidt nog altijd tot een (tijdelijk) laag niveau van de vraag naar Consulting en ICT-dienstverlening. Ook de aangekondigde bezuinigingen bij de overheid vormen een risico. Dit heeft ook in 2010 invloed op de omzet- en resultaatontwikkeling van Ordina. Op de langere termijn bestaat het risico dat de inzet van individuele professionals (detachering) onder druk zal blijven staan, ten faveure van outsourcing en ontwikkelingen op

grond waarvan klanten een verschuiving kunnen maken van investeringen (capex) naar operationele kosten (opex). Wij verwijzen naar de pagina's 29, 30 en 41.

- De trend van 'global delivery' zet door, zowel gedreven door schaarste op de arbeidsmarkt als door kostenbeheersing. Deze trend vormt zowel een risico als een kans. Wij verwijzen naar de pagina's 29 en 32.
- Duurzaam en verantwoord ondernemen raakt steeds meer verankerd in onze bedrijfsvoering. Steeds meer klanten stellen eisen aan ons duurzaamheidsbeleid. Als wij onvoldoende kunnen aantonen dat wij een duurzaam beleid voeren, lopen wij het risico niet als opdrachtnemer geselecteerd te worden. Zie ook de pagina's 31 en 33.

Financiële risico's

- Een belangrijk deel van de activiteiten van Ordina, in het bijzonder op het gebied van Consulting en ICT, is en blijft naar verwachting conjunctuurgevoelig, terwijl een belangrijk deel van de kosten van een dienstverlenende organisatie vast is. Focus op vergroten van het omzetaandeel van langetermijncontracten, en verlaging en flexibilisering van kosten blijven voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance neer te zetten. Op korte termijn blijft nog altijd sprake van een risico op onderbezetting van onze professionals. Wij verwijzen naar de pagina's 37, 41 en 43.
- Als gevolg van de volwassenwording van de markt voor ICT-dienstverlening is sprake van een structurele druk op prijs en marge. Ordina wapent zich hiertegen door het maken van keuzes in haar strategische positionering. Daarnaast blijft Ordina investeren in methodieken en systemen die garant staan voor een efficiënte uitvoering van haar projecten en worden concrete maatregelen genomen om de ondersteunende organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten. Wij verwijzen naar de pagina's 30, 41 en 43.
- Ordina heeft de afgelopen jaren bewust voor een strategie gekozen waarbij versneld marktpositie is verworven door acquisities. Bij goed renderende acquisities bestaat een materieel deel van de koopsom uit goodwill. Indien de economie op enig moment sterk terugvalt en daarna onvoldoende herstelt, bestaat er een risico dat een deel van de goodwill moet worden afgewaardeerd. Wij verwijzen naar de pagina's 92 en 96.

Operationele risico's

- Beheersing van het toenemend aantal projecten, dat in sommige gevallen deels offshore wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Ordina, in combinatie met een algemene

- tendens van het verschuiven van inspanningsverplichting naar resultaatverantwoordelijkheid, blijft een risico dat continu aandacht behoeft en krijgt. Met een groeiende projectenportefeuille groeit automatisch het risico op claims. Wij professionaliseren de riskmanagementinstrumenten en leggen de focus op de houding en het gedrag die voor dit type opdrachten noodzakelijk zijn. Wij verwijzen naar de pagina's 43 en 49.
- Ordina acquireert bedrijven met het uiteindelijke doel om deze te integreren binnen de Ordina-organisatie om zo de krachten te bundelen. Het is van belang de integraties zorgvuldig te doen om het risico op ongewenst verloop tot een minimum te reduceren. Wij verwijzen naar pagina 37.
 - De schaarste op de arbeidsmarkt die op de lange termijn zal aanhouden kan de toekomstige groei afremmen. Na een periode waarin wij een serieuze krimp doormaken, is het de uitdaging om, ook qua groei in aantallen medewerkers, de opgaande lijn weer te vinden en het toegenomen verlooprisico te beheersen. In dat licht is het van groot belang om de gedaalde medewerkerstevredenheid eveneens om te buigen in 2010. Wij verwijzen naar de pagina's 31 en 39.

INTERNE BEHEERSING

Ordina geeft hoge prioriteit aan interne beheersing. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd, waarbij er aandacht is voor de governancestructuur, processen, systemen en controles én voor bewustzijn onder management en medewerkers van het belang van de juiste toepassing daarvan. In onze steeds volwassener wordende industrie is dit laatste van toenemend belang. Concreet is onze interne governance opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

Strategieontwikkeling

Aan de hand van de ontwikkelingen in de markt, de kansen en bedreigingen die worden onderkend, een analyse van sterktes en zwaktes en een strategisch risicoassessment, wordt de strategie van Ordina en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities jaarlijks kritisch beoordeeld en waar nodig bijgesteld. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. Tevens wordt de strategische koers van Ordina jaarlijks uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen.

Vertaling van strategische doelen naar businessplannen en meerjarige ambities

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden met de directies van de verschillende bedrijfsonderdelen gedeeld, zowel collectief als individueel. De strategische doelstellingen van Ordina als geheel en de bijdrage aan één of meer van die doelstellingen door de verschillende bedrijfsonderdelen vormen de basis voor de businessplanning en meerjarenplanning van de onderdelen. In 2009 is aan het proces van meerjarenplanning, logischerwijze

gevolgd door een jaarplan en -budget, nadrukkelijk meer aandacht besteed. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicators, die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang.

Analyse van resultaten en forecasts en maandelijks interne rapportagecyclus

Maandelijks worden de financiële resultaten van de bedrijfsonderdelen en hun forecasts met behulp van het Ordina Management Informatie Systeem geanalyseerd, zowel op lokaal als op centraal niveau. Het Ordina Management Informatie Systeem is begin 2009 vernieuwd en staat ter directe beschikking van het management en de businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen, evenals van de Raad van Bestuur en de centrale afdeling Finance & Control. Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk over de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicators en financiële performance aan de Raad van Bestuur en aan de centrale afdeling Finance & Control. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats, waarin in elk geval worden besproken: de in eerdere reviews afgesproken acties, de relevante commerciële ontwikkelingen, de financiële resultaten van de afgesloten maand en de daarbij geactualiseerde forecasts, het verloop en de werving van medewerkers en de voortgang in de uitvoering van belangrijke projecten. In 2010 wordt in de rapportagecyclus een kwartaalcyclus ingebouwd, waarin elk kwartaal roulerend met nadruk aandacht wordt besteed aan (i) voortgang op strategische doelen, (ii) riskmanagement en (iii) forecasting voor de aankomende vijf kwartalen.

Transparante administratieve organisatie

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in de Ordina Succes Manual (digitaal handboek). Per proces is een beschrijving toegevoegd van de relevante risico's, inclusief de toepasselijke key controls. Management en businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Ook in 2009 heeft de nadruk gelegen op de bewustwording en relevantie van het consistent toepassen van de processen en procedures die zijn vastgelegd in de Ordina Succes Manual. De financiële administratie wordt gevoerd in SAP, het binnen Ordina gehanteerde primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. De keuze om financiële gegevens in onze shared service centra te verwerken, draagt bij aan de eenduidigheid en kwaliteit van onze financiële verslaglegging. Ook in België is in 2010 gestart met het gebruik van SAP, eveneens op basis van een centraal gevoerde administratie. Acquisities worden, zodra sprake is van verdergaande integratie, ook

op het gebied van richtlijnen, procedures en processen, en systemen geïntegreerd. Bij onze Belgische bedrijven geldt het Nederlandse interne governance-model als leidraad voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de risicobeheersing. Ordina rapporteert alleen over die duurzame prestaties die wij expliciet kunnen meten. Voor een beperkt aantal onderwerpen is hiermee een start gemaakt in 2009. Het doel is om deze rapportage langzaam uit te breiden aan de hand van een groeimodel. Er vindt nog geen externe 'assurance' plaats op de duurzaamheidsprestaties. Ordina voldoet voor wat betreft de externe verslaggeving aan de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving die hierover zijn verschenen.

Projectbeheersing

Een gedegen beheersing van resultaatverantwoordelijke projecten begint bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces en 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) vernieuwd, op basis waarvan in de verschillende fasen van een aanbesteding een bewust besluit kan worden genomen 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 en de maatregelen die kunnen worden genomen om deze te beheersen. Uiteraard worden bij het aangaan van projecten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter door een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid, te managen en te overzien zijn. Om toezicht op de consequente toepassing van de DRS te borgen, is binnen de Nederlandse lijnorganisatie in 2009 een afdeling Business Assurance ingericht die hier invulling aan geeft. De eerste ervaringen met dit initiatief zijn goed. De voortgang van belangrijke projecten en de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van Business Assurance worden meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken.

Control selfassessment en interne en externe audits

Het sluitstuk van onze interne governancestructuur wordt gevormd door het afgeven van een schriftelijke bevestiging door de directie van de bedrijfsonderdelen bij hun jaarcijfers, dat de processen en procedures zoals vastgelegd in de Ordina Succes Manual gedurende het boekjaar zijn opgevolgd. Daarnaast wordt periodiek een control selfassessment onder een brede groep leidinggevendsten uitgezet. In 2009 is dit praktisch vormgegeven door directies van onderdelen te vragen om een gedegen SWOT-analyse te maken plus een mede op deze SWOT-analyse gebaseerd meerjarenplan, waarin een antwoord wordt gegeven op gesignaleerde zwaktes en bedreigingen. Voor de SWOT-analyse voor Ordina als groep verwijzen wij naar pagina 32 van dit verslag. Ten slotte worden interne en externe audits uitgevoerd. De afdeling Internal Audit, die rechtstreeks rapporteert

aan de Chief Financial Officer, voert bij de bedrijfsonderdelen audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De oriëntatie ligt daarbij zowel op financial als op operational audits. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten te komen tot een continue verdere professionalisering van onze interne beheersing. Daarnaast dragen de beschreven maatregelen bij tot een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina. Naast interne audits vinden externe audits plaats, zowel op het gehanteerde kwaliteitssysteem als op de administratieve organisatie en de financiële resultaten. Tevens wordt op het gebied van Application Outsourcing onafhankelijke 'assurance' gegeven aan klanten op het bestaan en de werking van relevante processen en beheersingsmaatregelen. De externe accountant richt zich op de opzet en de werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn in het kader van de totstandkoming van de jaarrekening voor zover dit efficiënt is voor de jaarrekeningcontrole. De uitkomsten van de audits van de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

Conclusie

Als Raad van Bestuur zijn wij verantwoordelijk voor de strategie met het bijbehorende risicoprofiel en de opzet en werking van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn erop gericht om met een redelijke mate van zekerheid voortdurend op de hoogte te zijn van de mate waarin wij onze strategische en operationele doelstellingen bereiken, de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging te borgen en te handelen in overeenstemming met op onze organisatie van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De opzet van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van onze strategische, operationele, financiële, compliance- en financiële verslagleggingsrisico's heeft binnen Ordina hoge prioriteit en blijft, mede gezien de ontwikkeling van de omgeving en de onderneming zelf, continu onderhevig aan verdere verfijning en verbetering. In het verslagjaar hebben wij de opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan zijn, inclusief ons risicoprofiel, besproken met de Raad van Commissarissen. Overigens kunnen deze systemen nimmer absolute zekerheid geven dat zich bij Ordina geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen.

Verklaring

Op basis van de uitgevoerde evaluatie is de Raad van Bestuur van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van financiële verslagleggingsrisico'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, is de Raad van Bestuur van mening dat wordt voldaan aan de 'best practice'-bepalingen II.1.4 en II.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

- de jaarrekening per 31 december 2009 onder toepassing van IFRS zoals aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie 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 omtrent de toestand per 31 december 2009, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2009 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 waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Nieuwegein, 1 maart 2010
Raad van Bestuur Ordina N.V.

R. Kasteel
CEO

J.H. den Hartog
CFO

VOORUITZICHTEN

De samenhang tussen de conjuncturele ontwikkeling en de vraag naar onze diensten is evident. Het feit dat de signalen over de ontwikkeling van de economie positiever zijn dan een jaar geleden stemmen ons dan ook hoopvol. Tegelijkertijd kunnen we er niet omheen dat de positieve signalen in veel gevallen nog vrij broos zijn en verschillen per sector en daarbinnen zelfs per klant. Op basis van deze signalen is de verwachting gerechtvaardigd dat het herstel van de markt zich in een gematigd tempo zal voltrekken. Voorts ligt het aantal bij Ordina werkzame medewerkers begin 2010 lager dan het gemiddelde over 2009. Deze combinatie van factoren leidt dan ook tot de logische conclusie dat 2010 nog een uitdagend jaar zal worden. De start van 2010 bevestigt dit. Het is dan ook nog te vroeg voor het indiceren van een concrete omzet- of winstverwachting. Onze solide financiële basis geeft ons in elk geval alle gelegenheid onze energie maximaal aan te wenden voor onze klanten en medewerkers, teneinde in 2010 een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten.

4

CORPORATE GOVERNANCE

54

BESTURINGSSTRUCTUUR

56

STAKEHOLDERSDIALOOG

57

ONZE BUSINESS PRINCIPLES

57

CORPORATE GOVERNANCE-
VERKLARING

62

STATUTAIRE BEPALINGEN EN
OVERIGE INFORMATIE

BESTURINGSSTRUCTUUR

Transparantie van ondernemingsbestuur, gedegen toezicht door de Raad van Commissarissen, een degelijk systeem van interne beheersing en de onafhankelijke positie van de externe accountant zijn principes die wij volledig onderschrijven en toepassen. De vertaling hiervan naar onze bestuurlijke structuur is als volgt:

Raad van Bestuur en statutaire directie

De eindverantwoordelijkheid voor de strategie en besturing van de onderneming en de aansturing zijn in handen van de leden van de Raad van Bestuur. De directie van Ordina Nederland, Ordina Belgium en de deelnemingen rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is primair belast met het uitzetten van de strategische koers van de Ordina Groep en de executie daarvan door de aan hen rapporterende bedrijfsonderdelen. Daarnaast zijn de bestuursleden onder meer verantwoordelijk voor het acquisitiebeleid, relatiemanagement met strategische klanten, de financiële gang van zaken, externe betrekkingen, investor relations, human resources management (HRM) en management development.

De Raad van Bestuur en statutaire directie van Ordina N.V. wordt gevormd door Ronald Kasteel (CEO) en Hans den Hartog (CFO).

Dr. R. (Ronald) Kasteel (1962) trad in 1996 toe tot de Raad van Bestuur en werd in september 1999 benoemd tot bestuursvoorzitter. Behalve voor de algemene gang van zaken is hij verantwoordelijk voor investor relations, HRM en corporate communicatie. Ronald is sinds 1988 werkzaam bij Ordina en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

Mr. J.H. (Hans) den Hartog (1967) is verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken, waaronder finance & control, juridische zaken, fiscale zaken en beurszaken. Hij was voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur in januari 1999 reeds enkele jaren bij Ordina werkzaam. Voor zijn overstap naar Ordina werkte Hans bij Coopers & Lybrand. Hans zal per 31 maart 2010 terugtreden als CFO. Hij wordt opgevolgd door ir. B.H. (Bart) de Jong, wiens benoeming als statutair bestuurder zal worden geagendeerd voor de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bart is sinds mei 2009 werkzaam bij Ordina als financieel directeur van Ordina Nederland, het grootste bedrijfsonderdeel van de groep. Voor zijn komst naar Ordina was hij werkzaam bij KPN en USG People.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is primair belast met het houden van toezicht op het bestuur, zowel vanuit strategisch als operationeel perspectief. Het reglement van de Raad van Commissarissen is gepubliceerd op onze website en regelt onder meer de onderlinge taakverde-

ling en de werkwijze van de Raad van Commissarissen, alsmede de omgang van de Raad van Commissarissen met de statutaire directie van Ordina (de Raad van Bestuur), de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de externe accountant en de ondernemingsraad. De samenstelling van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. is gebaseerd op de daartoe opgestelde profielschets, die is gepubliceerd op onze website. Belangrijk element uit die profielschets is onder

meer dat het commissariaat, gegeven het beperkte aantal leden, als collectief verantwoordelijk is voor het uitoefenen van de toezichhoudende taak en uit dien hoofde diversiteit vertoont in zijn samenstelling. In het verlengde hiervan voldoen de leden van de Raad van Commissarissen aan een of meer van de volgende deskundigheids- of ervaringseisen: algemene bestuurlijke ervaring, financiële expertise en ervaring met en/of kennis van de ICT-markt en de ontwikkelingen daarbinnen.



v.l.n.r. E.P. de Boer, R.J. van de Kraats, P.G. Boumeester en C.J. de Swart

Leden van de Raad van Commissarissen

Naam	De heer mr. C.J. (Carlo) de Swart (1941)
Nationaliteit	Nederlands
Benoemd per	14 mei 2003
Herbenoemd per	9 mei 2007
Treedt af in	2011
Andere commissariaten	Stadion Feyenoord N.V., DAF Trucks N.V., Wealth Management Partners N.V.
Relevante nevenfuncties	Stichting Administratiekantoor Heijmans N.V., voorzitter bestuur Hogeschool Rotterdam, voorzitter Raad van Toezicht Stichting Contractspelersfonds KNVB, lid bestuur
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-

Naam	De heer R.J. (Robert-Jan) van de Kraats RA (1960)
Functie	CFO en vice-chairman executive board, Randstad Holding N.V.
Nationaliteit	Nederlands
Benoemd per	12 mei 2004
Herbenoemd per	14 mei 2008
Treedt af in	2012
Andere commissariaten	SNS Reaal N.V.
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-

Naam	De heer E.P. (Erry) de Boer (1950)
Nationaliteit	Nederlands
Benoemd per	30 september 1999
Herbenoemd per	14 mei 2003
Herbenoemd per	9 mei 2007
Treedt af in	2010
Andere commissariaten	Todlin N.V.
Bezit aandelen Ordina N.V.	124.761
Bezit opties Ordina N.V.	-

Naam	Mevrouw P.G. (Pamela) Boumeester (1958)
Nationaliteit	Nederlands
Benoemd per	6 mei 2009
Jaar van (mogelijke) herbenoeming	2013
Treedt af in	2017
Andere commissariaten	Delta Lloyd N.V., Persgroep Nederland
Relevante nevenfuncties	Informatie Beheer Groep, voorzitter Raad van Toezicht Twente School of Management, voorzitter Raad van Toezicht Reinier de Graaf Groep, lid Raad van Toezicht Utrecht Development Board, lid
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-

Medezeggenschap

Na verkiezingen in november 2008 is de ondernemingsraad van Ordina Nederland in nieuwe samenstelling aan het werk gegaan. De raad werd direct geconfronteerd met de ingrijpende maatregelen die de onderneming moest treffen, waaronder het kostenbesparingsprogramma, de reorganisatie en de verkoop van de BPO-activiteit. In de loop van 2009 zijn verder intensieve discussies gevoerd over een aangepaste systematiek voor variabele inkomens. Ondanks de ingrijpende aard van de maatregelen en de gevolgen daarvan voor medewerkers, is een goede vorm van samenwerking en overleg gevonden tussen de ondernemingsraad en de bestuurder. Dit overleg heeft geleid tot werkbare conclusies, zowel voor de ondernemingsraad als voor de bestuurder.

In België was 2009 het eerste volledige jaar dat een ondernemingsraad actief was, waarmee het jaar 2009 deels ook als leertraject kan worden gekenschetst. De samenwerking tussen de ondernemingsraad en de bestuurder is over en weer positief ervaren.

Aandeelhouders

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur leggen jaarlijks verantwoording af aan de aandeelhouders. Dit gebeurt in het voorjaar, tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Agendapunten zijn onder meer de gang van zaken in het afgelopen boekjaar, de jaarrekening en het voorstel aan de aandeelhouders over de bestemming van de winst. Zie verder de paragraaf Informatie voor aandeelhouders, pagina 25.

Onafhankelijke externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. treedt op als externe accountant voor Ordina N.V. Benoeming van

de externe accountant gebeurt in en door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Binnen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur wordt de kwaliteit en onafhankelijkheid van de controlerend accountant besproken. De onafhankelijke positie van PricewaterhouseCoopers wordt, los van maatregelen die PricewaterhouseCoopers daar zelf voor neemt binnen haar organisatie, tevens geborgd door de regelmatige roulatie van de eindverantwoordelijke partner, die gedurende 2009 weer heeft plaatsgehad. Daarnaast heeft Ordina er, mede met het oog op de onafhankelijke positie van de controlerend accountant, voor gekozen om de due diligence bij acquisities en belastingadvisering te beleggen bij een tweetal andere adviseurs.

STAKEHOLDERSDIALOGOOG

In januari 2010 hebben wij een eerste stakeholdersdialoog georganiseerd. Ordina heeft de intentie om structureel input van haar stakeholders te vragen om het beleid op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen te toetsen, aan te scherpen en bij te stellen. Een vertegenwoordiging van klantrelaties, overheid, aandeelhouders, medewerkers, maatschappelijke organisaties en ngo's ging in dialoog met de Raad van Bestuur over het beleid van Ordina voor duurzaam en verantwoord ondernemen, dilemma's rondom het thema duurzaam en verantwoord ondernemen en toekomstig beleid. De boodschap die wij meekregen was om vooral focus aan te brengen in onze duurzame maatregelen en activiteiten en hierover verantwoording af te leggen in het jaarverslag. Onze gedachte om tot een geïntegreerde rapportage te komen van businessprestaties, financiële prestaties en duurzame prestaties werd breed gedeeld.

ONZE BUSINESS PRINCIPLES

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

Compliance

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

Integriteit

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

Eerlijke concurrentie

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

Transparantie

De (half)jaarverslagen van Ordina zijn openbaar en worden gepubliceerd in druk en 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 HRM-beleid van Ordina is erop gericht om een goed evenwicht te vinden tussen de belangen en

kansen van de onderneming en die van haar medewerkers. We bieden medewerkers gelijke kansen op ontplooiing en ontwikkeling en streven naar een billijke behandeling 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.

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Het onderwerp corporate governance en de reactie van Ordina op de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code worden ter bespreking geagendeerd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Ordina N.V.. Deze wordt jaarlijks geëvalueerd. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderschrijven het uitgangspunt dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijking of nuancering van individuele bepalingen door een vennootschap gerechtvaardigd kan zijn.

Dit jaar hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporate governance structuur van de vennootschap geëvalueerd in het licht van de vanaf het boekjaar 2009 geldende, gewijzigde Nederlandse Corporate Governance Code (hierna ook: 'de Code'). Hierbij hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vastgesteld dat de onderneming vrijwel alle principes en best practices uit de Code volledig onderschrijft en in voorkomend geval toepast. Slechts een zeer beperkt aantal punten wordt niet ten volle toegepast. Ook is een aantal principes en best practices niet van toepassing, onder meer als gevolg van de wettelijk bepaalde structuur van de vennootschap. Indien van toepassing wordt dit gemotiveerd.

Om een duidelijk beeld te geven van de wijze waarop Ordina N.V. omgaat met de verschillende onderwerpen van de Nederlandse Corporate Governance Code, heeft de vennootschap een corporate governance verklaring opgesteld. Deze verklaring staat op de volgende pagina. De verklaring is ook op de website van Ordina geplaatst. Op de website vindt u tevens een integraal overzicht van de standpunten van Ordina N.V. met betrekking tot alle principes en best practices uit de Code (het 'comply or explain'-statement).

Onze corporategovernanceverklaring luidt als volgt:

Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderschrijven het uitgangspunt van de Code dat de Raad van Bestuur, behalve voor de operationele besturing van de onderneming, tevens verantwoordelijk is voor de formulering en de realisering van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met bijbehorend risicoprofiel en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Hierover wordt door de Raad van Bestuur verantwoording afgelegd aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich naar het belang van de onderneming, waarbij de gerechtvaardigde belangen van alle bij de vennootschap betrokken belanghebbenden (stakeholders) in overweging worden genomen.

De leden van de Raad van Bestuur geven gezamenlijk leiding aan de onderneming en dragen daarvoor een gezamenlijke en hoofdelijke verantwoordelijkheid. Binnen de Raad van Bestuur zijn de werkzaamheden verdeeld over de leden. Deze verdeling is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De voorzitter geeft leiding aan de Raad van Bestuur. De Chief Financial Officer draagt specifiek zorg voor financiële taken. De Raad van Bestuur draagt zorg voor een adequate informatieverstrekking aan de Raad van Commissarissen.

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

Voor de Raad van Bestuur geldt een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd reglement, waarin het functioneren van de Raad van Bestuur en de relatie met de Raad van Commissarissen, de aandeelhouders en de centrale ondernemingsraad nader zijn vastgelegd. Het reglement van de Raad van Bestuur is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De vennootschap kent een gedragscode met business principles en een klokkenluidersregeling, die beide op de website van de vennootschap zijn gepubliceerd.

In het jaarverslag op de pagina's 47 en 48 geeft de Raad van Bestuur een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap; de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar en eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar

zijn geconstateerd; welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn gepland. In het jaarverslag is ook een verklaring opgenomen als bedoeld in bepaling II.1.5 van de Code.

Aangezien Ordina een structuurvennootschap is, vindt benoeming van leden van de Raad van Bestuur plaats door de Raad van Commissarissen. Ook ontslag van een lid van de Raad van Bestuur vindt plaats door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen informeert de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over een voorgenomen benoeming of ontslag van een lid van de Raad van Bestuur.

In navolging van de Code worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van (maximaal) vier jaar. Ook wordt met hen een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd afgesloten. Zij treden af na afloop van de eerstvolgende jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden in het vierde jaar na het jaar van benoeming. Herbenoeming is onbeperkt mogelijk, telkens voor een nieuwe periode van (maximaal) vier jaar. De contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de Code benoemde leden van de Raad van Bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming en arbeidsovereenkomst geldt voor onbepaalde tijd.

Bij benoeming van een nieuw lid van de Raad van Bestuur zullen de belangrijkste elementen van zijn of haar arbeidsovereenkomst, conform de Code, worden gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De bepalingen van de Code met betrekking tot hoogte en samenstelling van de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur en de openbaarmaking daarvan worden onderschreven.

De Raad van Commissarissen stelt een voorstel op voor het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur en evalueert dit jaarlijks. In dit kader heeft de Raad van Commissarissen, gezien de beperkte omvang van de Raad, ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie uit te voeren als collectief. Een voorstel van de Raad van Commissarissen voor vernieuwing of significante wijziging van het bezoldigingsbeleid wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Voorts maakt de Raad van Commissarissen jaarlijks een remuneratierapport op. In het remuneratierapport wordt verslag gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het boekjaar in de praktijk is gebracht. In het rapport wordt tevens de totale bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vermeld, onderscheiden naar de verschillende componenten, en is een overzicht van het door aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid voor het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren opgenomen.

Het remuneratierapport wordt, als onderdeel van het verslag van de Raad van Commissarissen, opgenomen

in het jaarverslag en tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De individuele bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Bij de vaststelling van het variabele deel van de beloning van leden van de Raad van Bestuur is het uitgangspunt om een en ander te koppelen aan vooraf bepaalde, uitdagende en beïnvloedbare doelen. De kortetermijn variabele beloning is een beloning die direct gekoppeld is aan de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel in het verslagjaar en wordt uitgekeerd in contanten. De langetermijnincentive is een beloning in de vorm van aandelen Ordina N.V. die, indien de geformuleerde doelstellingen worden gehaald of overschreden, aan de leden van de Raad van Bestuur worden toegekend. De geformuleerde doelstellingen hebben betrekking op de omzet- en resultaatontwikkeling. Vanaf het moment van voorwaardelijke toekenning dienen deze aandelen vijf jaar aangehouden te worden, met dien verstande dat na het onvoorwaardelijk worden van de toegekende aandelen maximaal 50% van de verkregen aandelen Ordina N.V. door de bestuurders mag worden verkocht om de door hen verschuldigde loonheffing te voldoen. Ordina kent op dit moment geen opties toe aan leden van de Raad van Bestuur.

De structuur van de bezoldiging is zodanig dat er balans is tussen focus op de korte termijn en een focus op de lange termijn, en de belangen van de vennootschap op middellange en lange termijn worden bevorderd. De Raad van Commissarissen stelt de hoogte en de structuur van deze bezoldiging mede vast aan de hand van scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen de gehele Ordina Groep en neemt daarbij met ingang van het boekjaar 2010 financiële en niet-financiële indicatoren in overweging die relevant zijn voor de doelstellingen van de Ordina Groep. De Raad van Commissarissen is van mening dat bij het vaststellen van deze prestatie-indicatoren de verdere verbetering van de winstmarge en de omzet- en resultaatontwikkeling zowel op de korte als op de lange termijn een significant gewicht dienen te houden.

De vennootschap streeft bij de in het remuneratierapport te vermelden informatie over de variabele beloning naar een juist evenwicht tussen transparantie enerzijds en overwegingen van concurrentiegevoeligheid anderzijds.

Bij bestuurders die na 1 januari 2010 worden benoemd heeft de Raad van Commissarissen, ingeval de variabele beloning is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, de mogelijkheid om deze bij te stellen en de vennootschap heeft het recht om (dat deel van) de variabele beloning, toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van een bestuurder. Deze contractuele afspraak is

niet opgenomen in de arbeidsovereenkomst met vóór inwerkingtreding van de Code benoemde leden van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft met betrekking tot alle leden van de Raad van Bestuur de bevoegdheid om de variabele beloning in een verslagjaar te wijzigen, opwaarts of neerwaarts, indien ongewijzigde toepassing van de overeengekomen regeling naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zou leiden tot een onredelijke en onbedoelde uitkomst. De Raad van Commissarissen gebruikt bovenstaande bevoegdheden alleen als een ultimatum remedium.

Met leden van de Raad van Bestuur die voor bepaalde tijd worden benoemd, wordt overeengekomen dat de vergoeding in geval van ontslag gedurende een benoemingstermijn, maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris van die bestuurder bedraagt, behoudens indien dit in de omstandigheden van het geval onredelijk is, in welk geval een bestuurder in aanmerking komt voor een vergoeding van maximaal tweemaal het vaste jaarsalaris. In het geval dat nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur uit de eigen organisatie komen, behoudt de vennootschap zich het recht voor om de binnen de groep opgebouwde rechten mee te laten wegen bij de hoogte van de afvloeiingsregeling.

Het principe en de bestpracticebepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen worden onderschreven. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Bestuur spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor het betreffende lid van de Raad van Bestuur, behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Het reglement van de Raad van Bestuur bevat een regeling van de wijze waarop in geval van mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld. In dit reglement staat onder meer aangegeven in welke gevallen het om een tegenstrijdig belang kan gaan, de wijze van melding door een lid van de Raad van Bestuur van een tegenstrijdig belang, de afzijdigheid van het betreffende lid van de Raad van Bestuur bij de besluitvorming terzake en de procedure van goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Mocht er sprake zijn van een transactie waarbij tegenstrijdige belangen spelen, dan zal die transactie in het jaarverslag worden opgenomen en toegelicht.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Raad doet dit zowel in als buiten de vergaderingen met de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen staat voorts de Raad van Bestuur met raad terzijde. Ook de Raad van Commissarissen richt zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de gerechtvaardigde belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad

van Commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Principes en bestpracticebepalingen met betrekking tot de Raad van Commissarissen worden onderschreven.

De Raad van Commissarissen heeft er, gezien de beperkte omvang van de Raad, voor gekozen om de taken van de in de Code genoemde kerncommissies uit te voeren als collectief. Ordina kent geen 'one-tier board'. Gelet op het vorenstaande is een beperkt aantal best practices in de Code niet van toepassing.

Jaarlijks wordt volgens een van tevoren vastgesteld schema met de Raad van Bestuur vergaderd. Indien nodig worden tussentijdse vergaderingen belegd. Voorafgaand aan de plenaire vergaderingen hebben de leden van de Raad van Commissarissen onderling overleg over de geagendeerde onderwerpen. In aanvulling op het onderlinge overleg voorafgaand aan de plenaire vergaderingen met de Raad van Bestuur, vergadert de Raad jaarlijks eenmaal buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Tijdens de vergaderingen met de Raad van Bestuur worden onder meer de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin besproken. Een uitgebreid overzicht van de onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur aan de orde komen wordt jaarlijks opgenomen in het verslag van de Raad van Commissarissen. Bij vrijwel al deze vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

Voor de Raad van Commissarissen geldt een reglement en een profielschets. In het reglement zijn het functioneren van de Raad van Commissarissen en de relatie met de Raad van Bestuur, de aandeelhouders en de centrale ondernemingsraad nader vastgelegd. In de profielschets wordt een kader gegeven voor de omvang, samenstelling en gewenste achtergrond en deskundigheid van de Raad van Commissarissen en zijn leden. Verder wordt in de profielschets ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de Raad.

Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren terzake de verschillende onderdelen van diversiteit. Inhoudelijke wijzigingen in de profielschets worden door de Raad besproken in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en met de ondernemingsraad. Zowel het reglement van de Raad van Commissarissen als de profielschets is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De Raad van Commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de Raad van Commissarissen besproken. De Raad van Commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de Raad van Commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de Raad van Commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

De vennootschap is een structuurvennootschap met gewone, stemgerechtigde aandelen aan toonder en er zijn geen certificaten van aandelen uitgegeven. Op grond van de statuten bestaat de mogelijkheid om preferente aandelen uit te geven.

De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Stichting Prioriteit Ordina Groep, welke voordracht wordt gedaan op basis van de door de Raad van Commissarissen opgestelde profielschets. De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. De leden van de Raad van Commissarissen kunnen maximaal twee termijnen van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen. Tussentijds kan een commissaris door de ondernemingskamer worden ontslagen wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging van de omstandigheden op grond waarvan handhaving als commissaris redelijkerwijs niet van de vennootschap kan worden verlangd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de voltallige Raad van Commissarissen opzeggen. Een zodanig besluit heeft het onmiddellijke ontslag van alle leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg.

Met betrekking tot de onafhankelijkheid van commissarissen als bedoeld in bestpracticebepaling III.2.1 wordt opgemerkt dat alle huidige commissarissen als onafhankelijk gelden in de zin van de Code en dat dit aldus is vermeld in het verslag van de Raad van Commissarissen.

Het principe en de bestpracticebepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen worden onderschreven. Het hiervoor vermelde bij de Raad van Bestuur is van overeenkomstige toepassing op leden van de Raad van Commissarissen. Het reglement van de Raad van

Commissarissen bevat een gedetailleerde regeling van de wijze waarop in geval van mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld.

De vennootschap heeft regels opgesteld met betrekking tot het bezit van en transacties in effecten door leden van de Raad van Commissarissen en leden van de Raad van Bestuur, anders dan die uitgegeven door de vennootschap. Deze regels zijn opgenomen in het Reglement inzake voorwetenschap Ordina N.V.

Aandeelhouders

De vennootschap onderschrijft de principes en best-practicebepalingen van hoofdstuk IV van de Code met betrekking tot (de Algemene Vergadering van) Aandeelhouders.

Ordina N.V. is een structuurvennootschap, waarvan de gewone aandelen genoteerd zijn aan NYSE Euronext te Amsterdam. De vennootschap kent geen stemrecht-beperkende bepalingen. Er zijn geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen. Gelet op het vorenstaande is een beperkt aantal best practices in de Code niet van toepassing.

De Raad van Bestuur of in voorkomende gevallen de Raad van Commissarissen zal alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijkelijk en gelijktijdig informeren over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel. Analistenbijeenkomsten en persconferenties worden vooraf via de website van Ordina aangekondigd en zijn door middel van webcasting te volgen door alle aandeelhouders. Analistenpresentaties en presentaties tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden tijdens of direct na afloop van de desbetreffende bijeenkomst op de website van Ordina geplaatst. Analistenrapporten en -taxaties worden alleen op feitelijkeheden beoordeeld. Mocht tijdens enig contact met pers, beleggers of analisten per abuis koersgevoelige informatie worden verstrekt, dan zal onverwijld een persbericht worden uitgegeven. Gedurende zogenaamde gesloten periodes wordt niet inhoudelijk gesproken met beleggers of analisten.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur achten het van groot belang dat zo veel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. De statuten van de vennootschap kennen de mogelijkheid tot het vaststellen van een registratietijdstip, waarmee de termijn waarin aandeelhouders niet over hun aandelen kunnen beschikken, wordt teruggebracht. Om de deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen te bevorderen maakt de Raad van Bestuur gebruik van deze mogelijkheid om een registratiedatum vast te stellen. Verder faciliteert de vennootschap de mogelijkheid voor aandeelhouders om een volmacht met steminstructies af te geven, desgewenst aan een onafhankelijke derde.

Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden conform de wettelijke en statutaire bepalingen dienaangaande tijdig gepubliceerd en op de website van de vennootschap geplaatst. Op de agenda van aandeelhoudersvergaderingen zal worden vermeld welke agenda-punten ter bespreking en welke ter stemming zijn.

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

Voorafgaande goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vereist voor besluiten omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming, waaronder de (vrijwel gehele) overdracht van de onderneming, het aangaan van een duurzame, van ingrijpende betekenis voor de vennootschap zijnde samenwerking en het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa.

Indien een serieus onderhands bod op een bedrijfs-onderdeel of een deelneming, ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa, in de openbaarheid is gebracht, zal de Raad van Bestuur zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mededelen.

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

Aandeelhouders hebben een recht tot agendering van onderwerpen voor aandeelhoudersvergaderingen indien aan de wettelijke bepalingen dienaangaande is voldaan. De Raad van Bestuur kan een zogenaamde responstijd invoeren om te reageren op een verzoek om een bepaald onderwerp te agenderen. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur kunnen agendering slechts weigeren als een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt jaarlijks een machtiging gevraagd ten behoeve van de

Stichting Prioriteit Ordina Groep om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, over te gaan tot uitgifte van en/of het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Deze machtiging wordt beperkt in tijd tot achttien maanden na de datum waarop de vergadering wordt gehouden waarin de machtiging wordt verleend. In omvang wordt deze machtiging beperkt tot maximaal 20% van het op dat moment geplaatste kapitaal. Tevens wordt machtiging gevraagd om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, het voorkeursrecht bij uitgifte respectievelijk het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen uit te sluiten of te beperken. Eveneens wordt de aandeelhoudersvergadering jaarlijks voor een periode van achttien maanden om een machtiging gevraagd ten behoeve van de Raad van Bestuur tot inkoop van aandelen in de vennootschap, binnen de grenzen die de wet en de statuten daarvoor stellen en de bandbreedte welke is opgenomen in de machtiging. Elk verzoek tot verlening van een van bovenstaande machtigingen wordt afzonderlijk aan aandeelhouders voorgelegd.

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

Op pagina 25 van dit jaarverslag zijn de gegevens opgenomen van de grootaandeelhouders van Ordina N.V. voor zover dit bij Ordina bekend is op basis van een melding uit hoofde van de Wft.

Financiële verslaggeving en rol van de accountant
De principes en bestpracticebepalingen met betrekking tot de financiële verslaggeving worden onderschreven. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

De principes en bestpracticebepalingen met betrekking tot de rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant worden eveneens onderschreven. Benadrukt wordt dat de externe accountant aanwezig zal zijn bij de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders om daar te kunnen worden bevraagd door aandeelhouders over zijn verklaring van getrouwheid van de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen vervult als collectief de rol van audit committee, onder meer zoals bedoeld in het Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG.

De externe accountant van de vennootschap is aanwezig bij de bespreking van het jaarresultaat en het

halfjaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening en interim-controle. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkelijk aan het Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eenmaal per jaar overlegt de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant. Het staat de Raad van Commissarissen vrij om zo vaak als hij dit noodzakelijk acht direct met de externe accountant in contact te treden. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en halfjaarcijfers en overige tussentijdse berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om daarop te reageren.

De hier beschreven corporategovernancestructuur zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2010 met de aandeelhouders worden besproken. De vennootschap zal eventuele substantiële veranderingen in de hoofdlijnen van de corporategovernancestructuur telkens ter bespreking voorleggen aan aandeelhouders.

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 de heren C.J. de Swart, E.P. de Boer en R. Kasteel.

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.

Bestemming van de winst

De nettowinst over het boekjaar 2009 ad EUR 179.600 is gepresenteerd als separate component binnen het eigen vermogen. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die zal worden gehouden op 12 mei 2010, zal worden voorgesteld de nettowinst toe te voegen aan de reserve ingehouden winsten. Verwezen wordt tevens naar pagina 25 van dit verslag.

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 mei 2009 gemachtigd tot het verkrijgen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 lid 6 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande 6 mei 2009. 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 7 mei 2009 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop.

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

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteiten zoals beschreven op pagina's 44, 105 en 106 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.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMIS- SARISSEN

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2009 aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur. Graag willen wij u in dit verslag informeren over de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen in het verslagjaar en de wijze waarop wij toezicht hebben gehouden op de door de Raad van Bestuur geformuleerde strategie en het gevoerde bestuur.

Activiteiten van de Raad van Commissarissen en overleg met de Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen heeft zowel in als buiten de vergaderingen toezicht gehouden op het door de Raad van Bestuur gevoerde bestuur. Wij hebben hierbij de belangen van de onderneming, de aandeelhouders, haar klanten en haar medewerkers afgewogen. We hebben toezicht gehouden op operationele, financiële en strategische doelstellingen, en daarnaast aandacht besteed aan relevante maatschappelijke ontwikkelingen en de positie die Ordina inneemt in de maatschappij. In dit kader is onder meer gesproken over het initiatief van de Raad van Bestuur om een brede stakeholdersdialoog te organiseren. Deze bijeenkomst met relevante stakeholders heeft op 21 januari 2010 plaatsgevonden.

In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen volgens een van tevoren vastgesteld schema zesmaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze plenaire vergaderingen hebben de leden van de Raad van Commissarissen onderling overleg gehad over de geagendeerde onderwerpen. Buiten de reguliere vergaderingen is tweemaal tussentijds vergaderd, onder meer over de algemene economische ontwikkelingen, de impact van de kredietcrisis op de reële economie en de maatregelen die Ordina heeft genomen en in de toekomst kan nemen om de gevolgen van de economische recessie voor de onderneming te mitigeren. Bij vrijwel al deze vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

Zoals te doen gebruikelijk was de externe accountant aanwezig bij de bespreking van het jaarresultaat en het halfjaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening- en interim-controle.

Zoals elk jaar hebben wij in het verslagjaar uitgebreid stilgestaan bij de door de Raad van Bestuur schriftelijk gerapporteerde strategie, de strategische management-agenda en het meerjarenperspectief van de onderneming. De ontwikkelingen in de markt en de verwachtingen, zowel op korte als middellange termijn, en de kansen en de risico's die van invloed zijn op de strategie en de positionering van Ordina op de langere termijn zijn grondig doorgesproken. Verder zijn de gedane investeringen geëvalueerd en het strategische risicoprofiel en het interne-controleraamwerk besproken, inclusief de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders en de voor Ordina relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

In de verschillende vergaderingen is verder ook uitgebreid aandacht besteed aan een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, alsmede kostenbeheersing. In dit kader is specifiek aandacht gegeven aan de implementatie en resultaten van het in 2008 gestarte programma The Great Return, om een structurele kostenverlaging en duurzame verbetering van het rendement te realiseren. Dit programma heeft in 2009 duidelijk zijn vruchten afgeworpen.

Hieronder noemen wij een aantal andere onderwerpen waar in 2009, naast de afwikkeling van de verkoop van Ordina BPO waarover wij vorig jaar uitgebreid rapporteerden, nadrukkelijk bij stil is gestaan.

Medewerkers

In het verslagjaar hebben wij nadrukkelijk stilgestaan bij de effecten van de strategische keuzes van Ordina op de verschillende stakeholders van de onderneming, nu en op de langere termijn. Aangezien medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn en blijven, is in dit kader nadrukkelijk gesproken over de impact op de medewerkers van de algemene economische ontwikkelingen, de reorganisatie en de maatregelen die Ordina heeft genomen en in de toekomst kan nemen om een duurzame verbetering van het rendement te realiseren. De Raad van Commissarissen realiseert zich dat het jaar 2009 zwaar was voor onze medewerkers. Behalve de reorganisatie en de rem op kosten, wat veel van iedereen heeft gevraagd, was de druk hoog om goed te blijven presteren in een lastige markt. Met de Raad van Bestuur zijn wij ons ervan bewust dat het behalen van succes en het realiseren van de strategische ambities geen vanzelfsprekendheid is, maar iets wat daadkracht, keuzes en onderhoud vraagt. Binnen deze context ondersteunen wij de initiatieven van de Raad van Bestuur van harte om perspectief aan medewerkers te bieden en een omgeving te creëren waarin zij zich thuis voelen en waar zij trots op kunnen zijn.

Versterking kapitaalsbasis en vernieuwing financieringsfaciliteit

Na overleg tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is besloten om in het verslagjaar de kapitaalsbasis te versterken en de financieringsfaciliteiten van Ordina te verruimen en te vernieuwen. De Raad van Bestuur heeft ons gedurende het gehele traject van de totstandkoming van de nieuwe faciliteiten actief geïnformeerd over de verschillende financieringsinstrumenten en het verloop van de gesprekken met financiers. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een nieuwe faciliteit die bestaat uit een combinatie van instrumenten.

Allereerst is extra eigen vermogen aangetrokken door plaatsing van 7,8 miljoen gewone aandelen Ordina N.V. bij een aantal institutionele investeerders. Daarnaast is een achtergestelde lening afgesloten met een hoofdsom van EUR 27,5 miljoen en een looptijd van 6 jaar. Tot slot zijn in oktober 2009 de bestaande senior

kredietfaciliteiten vernieuwd, verruimd en met een jaar verlengd.

De Raad van Commissarissen is van mening dat Ordina met het aantrekken van extra eigen vermogen en de vernieuwing van de financieringsfaciliteiten een solide en robuuste financiële basis heeft gecreëerd, waarmee de toekomst met vertrouwen tegemoet kan worden getreden.

Overleg met de ondernemingsraad en het tweedelijsmanagement

In het verslagjaar heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen eenmaal een overlegvergadering tussen de bestuurder en de centrale ondernemingsraad bijgewoond. In deze vergadering is onder meer aandacht besteed aan de groepsstrategie, de onzekere economische omstandigheden en de gevolgen daarvan voor Ordina en haar medewerkers en voor de ambities van Ordina op korte en middellange termijn.

Verder is door leden van de Raad ook gesproken met een aantal leden van het tweedelijsmanagement over actuele onderwerpen.

Buiten de plenaire vergaderingen was er regelmatig contact tussen de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

Evaluatie functioneren en remuneratiebeleid

In aanvulling op het onderlinge overleg voorafgaand aan de plenaire vergaderingen met de Raad van Bestuur heeft de Raad in het verslagjaar eenmaal buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Tijdens die vergadering is het eigen functioneren van de Raad en dat van de individuele leden geëvalueerd aan de hand van onder meer een vragenlijst en de in de Nederlandse Corporate Governance Code opgenomen principes en best practices die betrekking hebben op het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn individuele leden. Deze evaluatie heeft niet geleid tot het formuleren van aandachtspunten of het aanpassen van de wijze waarop de Raad zijn toezicht uitoefent. Verder werden de profielschets, het reglement van de Raad van Commissarissen, de scholingsbehoefte en het rooster van aftreden geëvalueerd. Dit heeft geleid tot aanpassing van de profielschets, waarin thans meer nadruk wordt gelegd op diversiteit en het belang van kennis van medewerkergerelateerde aspecten. Ook is het reglement van de Raad van Commissarissen aangepast aan recente wijzigingen in wet- en regelgeving en de Nederlandse Corporate Governance Code.

Verder hebben wij de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, als college en als individuele leden, geëvalueerd. Eveneens met een positief resultaat. Ten slotte zijn tijdens deze vergadering de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en het remuneratiebeleid besproken. Dit heeft ertoe geleid dat is besloten om het bestaande beloningsbeleid te herijken.

Remuneratie van de Raad van Bestuur
Net zoals in de afgelopen jaren heeft de Raad van Commissarissen, gezien de beperkte omvang van de Raad, ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie uit te voeren als collectief. De Raad heeft de individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur voor het verslagjaar opgesteld, passend binnen het remuneratiebeleid zoals dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in de vergadering van mei 2005 is vastgesteld. Het beloningsbeleid is erop gericht om bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. Naar onze mening dient het beloningspakket in samenhang gezien, marktconform en performancegedreven te zijn en dient het bestuurders te motiveren om de strategische, operationele en financiële ambities van Ordina te realiseren.

Op hoofdlijnen bestaat de beloning thans uit een marktconform vast basissalaris en relatief hoge performanceafhankelijke elementen in de vorm van een kortetermijn variabele beloning in contanten en een langetermijnincentive in de vorm van aandelen Ordina N.V.. Daarnaast wordt een pakket aan benefits geboden.

De kortetermijn variabele beloning is direct gekoppeld aan de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel in het verslagjaar. De targets worden in januari van een verslagjaar vastgesteld. De hoogte van de kortetermijn variabele beloning bedraagt 'at target' 45% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 80% van het vaste jaarsalaris bedragen. De langetermijnincentive in de vorm van aandelen Ordina N.V. is afhankelijk van het realiseren van doelstellingen over een periode van drie jaar. De geformuleerde doelstellingen hebben betrekking op de omzet- en resultaatontwikkeling. De 'at target' langetermijnincentive bedraagt 60% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 90% van het vaste jaarsalaris bedragen. Maximaal 50% van de in het kader van de langetermijnincentive verkregen aandelen Ordina N.V. mag door de bestuurders worden verkocht om de door hen verschuldigde loonheffing te voldoen. De resterende aandelen dienen door de bestuurders ten minste voor een aansluitende periode van twee jaar te worden aangehouden. Het belangrijkste element binnen de overige benefits is de pensioenregeling, die bestaat uit een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie.

De samenstelling van het beloningspakket waarin een aanmerkelijk deel van de beloning is gekoppeld aan het realiseren van ambitieuze en uitdagende doelstellingen over een periode van drie jaar draagt naar de mening van de Raad van Commissarissen bij aan de realisatie van de langetermijn doelstellingen van de onderneming. Dit wordt versterkt door de hierboven beschreven blokkeringsregeling van twee jaar, die van toepassing is op de uit hoofde van de langetermijn variabele beloningsregeling onvoorwaardelijk verkregen aandelen.

De vaste salarissen van de leden van de Raad van Bestuur zijn, conform de beleidslijn die van toepassing was bij het merendeel van de bedrijfsonderdelen van Ordina, in 2009 niet verhoogd ten opzichte van 2008.

In het verslagjaar is geen langetermijn variabele beloning uitgekeerd. De in 2006 geformuleerde doelstellingen ten aanzien van het omzet- en resultaatniveau in 2009 zijn niet gehaald.

De kortetermijn variabele beloning is vastgesteld op EUR 50.000 voor de heer Kasteel en EUR 43.000 voor de heer Den Hartog, circa een derde van 'at target'.

Tot slot is in het licht van de enkele jaren geleden geëffectueerde overgang van de pensioenregeling van de leden van de Raad van Bestuur naar een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie in 2009 nog een eenmalige last verantwoord die direct verband houdt met de waardeoverdracht van eerder opgebouwde pensioenrechten naar de thans geldende middelloonregeling.

Voor een verdere toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur en een uitsplitsing van de verschillende beloningscomponenten verwijzen wij u naar pagina 123 van dit verslag.

Herijking bezoldigingsbeleid

Naar aanleiding van de wijzigingen in de Nederlandse Corporate Governance Code en relevante maatschappelijke ontwikkelingen waar het gaat om bezoldigingsbeleid en de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur, heeft de Raad van Commissarissen besloten tot een herijking van het vigerende bezoldigingsbeleid. Op het moment dat dit verslag wordt opgesteld, wordt daar de laatste hand aan gelegd. Het onderwerp bezoldigingsbeleid zal worden geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

Bezoldiging van de Raad van Commissarissen
De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar bedroeg EUR 23.804. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar EUR 31.596. Bij de vaststelling van de vergoedingen is rekening gehouden met een indexatie per 1 januari 2009 van 2,48%, conform de in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2006 vastgestelde bezoldigingsprincipes van de leden van de Raad van Commissarissen. 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 voor het boekjaar 2009 bedroeg EUR 103.094. Dit bedrag is inclusief de beloning van mevrouw P.G. (Pamela) Boumeester over de periode vanaf 6 mei 2009, de datum waarop mevrouw Boumeester is aangetreden. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen op pagina 125 van dit verslag.

Samenstelling en rooster van aftreden van de 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 deze Code. Ook dit 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. Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.

Ter invulling van de vacature die ontstond door het terugtreden van de heer prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 6 mei 2009 mevrouw P.G. (Pamela) Boumeester benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Bij deze benoeming was sprake van een versterkt aanbevelingsrecht van de ondernemingsraad van Ordina. De ondernemingsraad heeft de voordracht van mevrouw Boumeester van harte ondersteund. Na haar aantreden heeft mevrouw Boumeester een introductieprogramma doorlopen om Ordina beter te leren kennen. Dit programma is inmiddels afgerond. Met de benoeming van mevrouw Boumeester bestaat de Raad thans weer uit vier leden. Persoonlijke informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en het rooster van aftreden kunt u vinden op pagina 55 van dit jaarverslag; informatie die geacht wordt deel uit te maken van dit verslag van de Raad van Commissarissen.

Gezien zijn beperkte omvang heeft de Raad van Commissarissen besloten voor alle aangelegenheden als collectief te opereren en geen aparte commissies in te stellen. Hoewel binnen de Raad vanzelfsprekend gericht gebruik wordt gemaakt van de specifieke expertise van de verschillende leden, vindt de uiteindelijke beraadslaging en besluitvorming binnen en door de volledige Raad van Commissarissen plaats. De Raad vervult in dit kader ook als collectief de rol van audit committee, zoals bedoeld in het Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG.

Volgens het rooster van aftreden treedt de heer De Boer, eerste benoeming in 1999, tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris. Gelet op het beleid binnen Ordina ten aanzien van de maximale zittingstermijn van leden van de Raad van Commissarissen is de heer De Boer niet herbenoembaar.

Corporate Governance

Binnen Ordina zijn de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Ordina gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporategovernancestructuur van de vennootschap. De Raden hebben de corporategovernancestructuur van de vennootschap geëvalueerd in het licht van de gewijzigde corporategovernancecode. Hierbij hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vastgesteld dat de onderneming vrijwel alle principes en best practices uit de Nederlandse Corporate Governance Code onderschrijft en in voorkomend geval toepast. Om een duidelijk beeld te geven van de wijze waarop Ordina omgaat met de verschillende onderwerpen van de Nederlandse Corporate Governance Code, heeft de vennootschap een corporategovernanceverklaring (inclusief 'comply or explain'-statement) opgesteld. Deze verklaring is op de website van Ordina geplaatst en is tevens na te lezen op pagina 57 van het jaarverslag. Het onderwerp corporate governance en de verklaring van Ordina naar aanleiding van de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code zullen ter bespreking worden geagendeerd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

Jaarrekening

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze kunt u terugvinden op pagina 133 van dit verslag. Tijdens het verslagjaar heeft een reguliere rotatie van de controlerend partner/accountant plaatsgevonden. In dit kader heeft de heer C.G. Delahay de positie van controlerend accountant overgenomen van de heer C.J.A.M. Romme.

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. Conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting hebben de commissarissen de jaarrekening ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2009 vast te stellen.

Decharge

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

Tot slot

Ondanks de moeilijke economische marktomstandigheden heeft Ordina het jaar 2009 met een naar omstandigheden goed resultaat afgesloten. Dit resultaat is onder meer tot stand gekomen door maatregelen te nemen gericht op het realiseren van een duurzame verbetering van het rendement en door de constante inspanningen van de medewerkers van Ordina. Wij zijn hen daar zeer erkentelijk voor.

Hoewel de organisatorische en bedrijfseconomische maatregelen die we hebben genomen op onderdelen veel gevergd hebben van het management en de medewerkers van Ordina, hebben deze geleid tot meer rust in onze onderneming en een degelijke financiële uitgangspositie. Nu Ordina er financieel solide voor staat heeft Hans den Hartog, CFO en lid van de Raad van Bestuur, in januari 2010 besloten om na afronding van de jaarcijfers en het jaarverslag over 2009 terug te treden. Wij danken Hans, die elf jaar de rol van CFO en lid van de Raad van Bestuur heeft vervuld, voor zijn inzet, kunde en toewijding. Hans heeft een grote bijdrage geleverd aan de groei en ontwikkeling van Ordina in het afgelopen decennium. Hoezeer wij het vertrek van Hans ook betreuren, wij zijn blij dat wij in Bart de Jong, die reeds werkzaam is binnen de onderneming, een goede opvolger hebben gevonden. De benoeming van Bart de Jong als statutair bestuurder van Ordina zal in de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden geagendeerd.

Wij danken de leden van de Raad van Bestuur voor de betrokken wijze waarop zij de onderneming hebben geleid en wij danken de medewerkers voor hun inspanningen in het lastige jaar 2009.

Nieuwegein, 1 maart 2010

Raad van Commissarissen Ordina N.V.
Carlo de Swart, *voorzitter*
Erry de Boer
Pamela Boumeester
Robert-Jan van de Kraats



JAARREKENING

74

GECONSOLIDEERDE BALANS
PER 31 DECEMBER 2009

76

GECONSOLIDEERDE WINST-
EN VERLIESREKENING OVER
2009

77

GECONSOLIDEERD
OVERZICHT VAN HET
TOTAALRESULTAAT

77

GECONSOLIDEERD MUTATIE-
OVERZICHT VAN HET EIGEN
VERMOGEN

78

GECONSOLIDEERD OVER-
ZICHT VAN KASSTROMEN

80

TOELICHTING OP DE GECON-
SOLIDEERDE JAARREKENING

126

VENNOOTSCHAPPELIJKE
BALANS PER 31 DECEMBER
2009 ORDINA N.V.

127

VENNOOTSCHAPPELIJKE
WINST- EN VERLIESREKENING
OVER 2009 ORDINA N.V.

127

TOELICHTING OP DE
VENNOOTSCHAPPELIJKE
BALANS EN WINST-
EN VERLIESREKENING

132

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/
VOORNAAMSTE
DEELNEMINGEN

133

ACCOUNTANTSVERKLARING

GECONSOLIDEERDE BALANS
PER 31 DECEMBER 2009

	Toelichting	2009	2008
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	224.003	240.028
Materiële vaste activa	8	16.999	20.355
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	516	216
Latente belastingvorderingen	19	8.181	6.605
Totaal vaste activa		249.699	267.204
<i>Vlottende activa</i>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	11	98.395	161.393
Te vorderen vennootschapsbelasting		-	6.149
Liquide middelen	12	52.575	25.725
Totaal vlottende activa		150.970	193.267
Totaal activa		400.669	460.471
(in duizenden euro's)			

GECONSOLIDEERDE BALANS
PER 31 DECEMBER 2009

	Toelichting	2009	2008
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	13	4.929	4.133
Agioreserve	14	96.124	77.082
Afdekkingsreserve	14	-75	-521
Ingehouden winsten	14	82.982	163.720
Resultaat boekjaar	14	180	-81.134
Totaal eigen vermogen		184.140	163.280
Verplichtingen			
<i>Langlopende schulden</i>			
Bancaire schulden - achtergesteld	15	26.202	-
Bancaire schulden - overig	16	38.557	24.930
Derivaten	17	101	699
Financiële leaseverplichtingen	18	844	2.212
Personeelsgerelateerde voorzieningen	20	7.307	9.016
Latente belastingverplichtingen	19	2.472	-
Totaal langlopende schulden		75.483	36.857
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden	16	23.413	82.004
Overige voorzieningen	21	2.740	21.668
Handelscrediteuren en overige schulden	22	114.484	156.662
Te betalen vennootschapsbelasting		409	-
Totaal kortlopende schulden		141.046	260.334
Totaal verplichtingen		216.529	297.191
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		400.669	460.471

(in duizenden euro's)

**GECONSOLIDEERDE WINST- EN
VERLIESREKENING OVER 2009**

	Toelichting	2009	2008
Omzet	6	542.311	653.441
Inkoopwaarde hard- en software		28.905	14.599
Uitbestede werkzaamheden		100.478	108.227
Personeelskosten	23	348.500	450.425
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	17.388	20.727
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	7.085	8.872
Bijzondere waardevermindering	7/8	-	-
Overige bedrijfskosten	24	32.094	38.192
Totaal bedrijfslasten		534.450	641.042
Bedrijfsresultaat		7.861	12.399
Financieringsbaten	25	637	195
Financieringslasten	25	-5.730	-5.143
Verkoopresultaat deelnemingen	26	-	10.425
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	300	133
Resultaat voor belastingen		3.068	18.009
Belastingen	27	-1.749	-2.442
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		1.319	15.567
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten	32	-1.139	-96.701
Nettoresultaat		180	-81.134

(in duizenden euro's)

	Toelichting	2009	2008
Nettoresultaat per aandeel			
Nettoresultaat per aandeel	28	0,00	-1,97
Nettoresultaat per aandeel op voortgezette activiteiten		0,03	0,38
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	28	0,00	-1,97
Nettoresultaat per aandeel na verwatering op voortgezette activiteiten		0,03	0,38

(in euro's)

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

	Toelichting	2009	2008
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	14/20	188	-1.346
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	14	598	-1.416
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	14/20	-201	704
Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen	14	585	-2.058
Nettoresultaat over het boekjaar	14	180	-81.134
Totaal resultaat over het boekjaar		765	-83.192

(in duizenden euro's)

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

		Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekking- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2008		4.119	75.744	534	174.194	254.591
Dividenduitkering vorig boekjaar	14	-	-	-	-8.250	-8.250
Emissie van aandelen	13/14	-	-	-	-	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	13/14/32	7	493	-	-	500
Emissie ingevolge optie-uitoefening	13/14	2	154	-	-	156
Actuariële winsten en verliezen	14/20	-	-	-	-1.003	-1.003
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	14	-	-	-1.055	-	-1.055
Aandeel gerelateerde beloningen	13	5	691	-	-1.221	-525
Nettoresultaat boekjaar	14	-	-	-	-81.134	-81.134
Saldo per 31 december 2008		4.133	77.082	-521	82.586	163.280
Saldo per 1 januari 2009		4.133	77.082	-521	82.586	163.280
Dividenduitkering vorig boekjaar	14	-	-	-	-	-
Emissie van aandelen	13/14	780	18.564	-	-	19.344
Emissie bij verwerving deelnemingen	13/14/32	16	478	-	-	494
Emissie ingevolge optie-uitoefening	13/14	-	-	-	-	-
Actuariële winsten en verliezen	14/20	-	-	-	140	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	14	-	-	446	-	446
Aandeel gerelateerde beloningen	13	-	-	-	256	256
Nettoresultaat boekjaar	14	-	-	-	180	180
Saldo per 31 december 2009		4.929	96.124	-75	83.162	184.140

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

	Toelichting	2009	2008
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat		180	-81.134
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten		-1.139	-
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		1.319	-81.134
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten		5.093	5.446
Verkoopresultaat deelnemingen		-	17.575
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen		-300	-133
Belastingen		1.749	-18.817
		6.542	4.071
Bedrijfsresultaat		7.861	-77.063
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving immateriële vaste activa	7	17.388	24.572
Afschrijving materiële vaste activa	8	7.085	11.099
Bijzondere waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	7/8	-	72.543
Aandeel gerelateerde beloningen		256	-525
		24.729	107.689
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		32.590	30.626
Mutaties in vorderingen		44.559	-3.283
Mutaties in voorraden en onderhanden werk		-	-
Mutaties in kortlopende schulden		-26.508	-19.276
Mutaties in voorzieningen		-237	322
		17.814	-22.237
Kasstroom uit operationele activiteiten		50.404	8.389
Betaalde rente		-3.892	-5.769
Ontvangen winstbelasting		5.888	6.135
Nettokasstroom uit operationele voortgezette bedrijfsactiviteiten		52.400	8.755
Nettokasstroom uit operationele niet voortgezette bedrijfsactiviteiten		-90	-
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		52.310	8.755

(in duizenden euro's)

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

	Toelichting	2009	2008
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	32	-4.580	-10.128
Desinvestering vennootschappen	32	-	24.959
Investerings in immateriële vaste activa	7	-1.326	-35.004
Investerings in materiële vaste activa	8	-4.029	-5.449
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	7	4	130
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	397	215
Investerings in niet-geconsolideerde deelnemingen	9	-	-125
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen	9	-	172
Desinvesteringen van niet-geconsolideerde deelnemingen	9	-	13
Nettokasstroom uit voortgezette investeringsactiviteiten		-9.534	-25.217
Nettokasstroom uit niet voortgezette investeringsactiviteiten		-16.279	-
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-25.813	-25.217
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Emissie van gewone aandelen	13/14	19.344	156
Opname/aflossingen leningen	15/16	39.600	-10.000
Dividendbetaling aan aandeelhouders	14	-	-8.250
Nettokasstroom uit voortgezette financieringsactiviteiten		58.944	-18.094
Nettokasstroom uit niet voortgezette financieringsactiviteiten		-	-
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		58.944	-18.094
Nettokasstroom in het jaar		85.441	-34.556

(in duizenden euro's)

	2009	2008
Nettokasstroom in het jaar	85.441	-34.556
Saldo liquide middelen begin boekjaar	-46.279	-11.723
Saldo liquide middelen einde boekjaar	39.162	-46.279

(in duizenden euro's)

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Algemene informatie

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd te Nieuwegein, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2009 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen is opgenomen op pagina 132. De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 1 maart 2010. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 1 maart 2010 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2010.

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

2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

2.1. Algemeen

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

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

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

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de waarderingsgrondslagen voor activa, verplichtingen,

opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen.

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

De volgende nieuwe en aangepaste standaarden zijn toegepast door Ordina met ingang van 1 januari 2009:

IFRS 7, 'Financiële Instrumenten – publicatieverplichtingen' (wijziging, effectief vanaf 1 januari 2009). De wijziging vereist aanvullende publicatieverplichtingen ter zake de vaststelling van de reële waarde en liquiditeitsrisico's. Deze wijziging in de waarderingsgrondslagen betreft uitsluitend aanvullende publicatieverplichtingen en heeft derhalve geen invloed op de resultaten van Ordina.

IFRS 8, 'Bedrijfssegmenten'. Dit betreft een nieuwe standaard en vervangt IAS 14 Gesegmenteerde informatie. Deze standaard is effectief voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2009. IFRS 8 vereist aanvullende informatie over bedrijfssegmenten, producten en diensten, geografische gebieden en belangrijke afnemers. Deze wijziging is toegepast en is van invloed op de gepresenteerde gesegmenteerde informatie.

IAS 1, 'Presentatie van de jaarrekening' (gewijzigd, effectief vanaf 1 januari 2009). De geactualiseerde standaard staat niet toe dat baten en lasten worden gepresenteerd in het mutatieoverzicht van het vermogen. Ordina presenteert in het geconsolideerd mutatieoverzicht van het vermogen uitsluitend de mutaties in het eigen vermogen, terwijl de mutaties in het aandeel van derden in het vermogen worden gepresenteerd in het uitgebreide geconsolideerde resultatenoverzicht. Vergelijkbare cijfers worden aangepast opdat deze zijn opgesteld conform de geactualiseerde standaard. Aangezien de wijziging in de waarderingsgrondslag uitsluitend effect heeft op presentatieaspecten, heeft deze geen invloed op de resultaten per aandeel.

IFRS 2, 'Aandeel gerelateerde beloningen' (wijziging, effectief vanaf 1 januari 2009). Deze wijziging behan-

delt de omstandigheden bij toekenning en intrekking en verduidelijkt dat toekenning ziet op uitsluitend arbeids- en prestatiecriteria. Deze kenmerken dienen te worden betrokken bij de waardering tegen reële waarde op toekenningsdatum bij transacties met werknemers en hiermee vergelijkbare personen. Alle intrekkingen, ofwel door de onderneming ofwel door andere betrokkenen dienen op dezelfde wijze te worden behandeld. Ordina heeft IFRS 2 (wijziging) toegepast vanaf 1 januari 2009. De wijziging heeft geen materiële impact de resultaten van Ordina.

IAS 23, Financieringskosten (aanpassing, effectief vanaf 1 januari 2009). De aanpassing vereist activering van de financieringskosten die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een gekwalificeerd actief (een actief waarvoor een materiële periode noodzakelijk is om dit actief gereed te krijgen voor gebruik of verkoop) als onderdeel van de kostprijs van dat actief. Toepassing van IAS 23 (aanpassing) heeft geen impact op de resultaten van Ordina omdat er thans geen gekwalificeerd actief aanwezig is.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden die nog niet effectief zijn en die niet vervroegd zijn toegepast door Ordina

De volgende standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden zijn gepubliceerd en zijn van kracht voor Ordina voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2010, doch zijn niet vervroegd toegepast.

IFRIC 17, 'Uitkering van non-cash activa aan aandeelhouders' (effectief vanaf 1 juli 2009). Deze interpretatie is onderdeel van de jaarlijkse verbeteringsmaatregelen zoals gepubliceerd door de IASB in april 2009. Deze interpretatie geeft richtlijnen voor de waardering van uitkeringen aan aandeelhouders in de vorm van non-cash activa en betreft zowel uitkeringen ten laste van de reserves als uitkeringen in de vorm van dividend. IFRS 5 is zodanig aangepast dat activa wordt gepresenteerd als voor uitkering aangehouden activa uitsluitend indien de activa in de huidige vorm voor uitkering beschikbaar is en de uitkering hoogstwaarschijnlijk is. IFRIC 17 zal met ingang van het boekjaar 2010 worden toegepast en zal naar verwachting geen invloed hebben op de jaarrekening van Ordina.

IAS 27, 'Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening' (gewijzigd, effectief vanaf 1 juli 2009). De herziene standaard vereist dat alle transacties met deelnemingen waarin geen beslissende zeggenschap wordt gehouden, worden verantwoord ten laste van het eigen vermogen voor zover de transactie niet leidt tot een wijziging in de zeggenschap en de betreffende transacties niet leiden tot goodwill of winsten en verliezen. De standaard bepaalt tevens de verantwoording indien de zeggenschap wordt verloren. Een eventueel resterend minderheidsbelang wordt gewaardeerd tegen reële waarde en een winst of verlies wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening. Ordina zal IAS 27 voorwaarts

toepassen betreffende transacties met deelnemingen waarin geen beslissende zeggenschap wordt gehouden met ingang van 1 januari 2010. Toepassing zal naar verwachting geen materiële impact hebben op de resultaten van Ordina.

IFRS 3, 'Business Combinations' (gewijzigd, effectief van 1 juli 2009). De herziene standaard vereist dat acquisities worden verantwoord onder toepassing van de bestaande standaard waarbij enkele significante wijzigingen van toepassing zijn. Zo dienen bijvoorbeeld alle betalingen gerelateerd aan een acquisitie te worden gewaardeerd op reële waarde op het moment van 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. Minderheidsbelangen kunnen per acquisitie worden gewaardeerd op reële waarde of op het proportionele aandeel in de totale activa van het minderheidsbelang. Alle direct aan de acquisitie toe te rekenen kosten dienen ten laste van het resultaat te worden gebracht in het jaar waarin deze zich voordoen. Ordina zal de herziening prospectief toepassen op acquisities na 1 januari 2010.

IAS 38, 'Immateriële activa' (aanpassing). De aanpassing is onderdeel van de jaarlijkse verbeteringsmaatregelen zoals gepubliceerd door de IASB in april 2009 en Ordina zal IAS 38 (aanpassing) toepassen zodra IFRS 3 (gewijzigd) wordt toegepast. De aanpassing geeft een toelichting bij de vaststelling van de reële waarde van middelen een acquisitie verkregen immateriële activa. Tevens wordt toegestaan dat immateriële activa wordt gegroepeerd indien de immateriële activa een vergelijkbare economische levensduur heeft. De toepassing zal geen invloed hebben op de resultaten van Ordina.

IFRS 5, 'Waardering van voor verkoop aangehouden activa' (aanpassing). De aanpassing is onderdeel van de jaarlijkse verbeteringsmaatregelen zoals gepubliceerd door de IASB in april 2009. De aanpassing verduidelijkt de publicatieverplichtingen uit IFRS 5 ter zake de voor verkoop aangehouden activa of niet voortgezette activiteiten. Tevens wordt verduidelijkt dat de algemene verplichtingen onder IAS 1 van kracht blijven, met name paragraaf 15 (getrouwe presentatie) en paragraaf 125 (bronnen van onzekere inschattingen) van IAS 1. Ordina zal IFRS 5 (aanpassing) toepassen vanaf 1 januari 2010. De verwachting is dat toepassing geen impact zal hebben op de resultaten van Ordina.

IAS 1, 'Presentatie van de jaarrekening' (aanpassing). De aanpassing is onderdeel van de jaarlijkse verbeteringsmaatregelen zoals gepubliceerd door de IASB in april 2009. De aanpassing verduidelijkt dat de mogelijke afwikkeling van een verplichting middels de uitgifte van aandelen niet relevant is voor de kwalificatie van deze verplichting als kortlopend of langlopend.

Als gevolg van de aanpassing van de definitie van een kortlopende verplichting, is het toegestaan om een verplichting als langlopend te kwalificeren ongeacht het feit dat de schuldeiser een afwikkeling kan afdwingen middels de emissie van aandelen (onder voorwaarde dat de organisatie een onvoorwaardelijk recht heeft een afwikkeling te bewerkstelligen door overdracht van liquide middelen of andere activa gedurende minimaal 12 maanden na afloop van de verslaggevingperiode). Ordina zal IAS 1 (aanpassing) toepassen vanaf 1 januari 2010. De verwachting is dat toepassing geen impact zal hebben op de resultaten van Ordina.

IFRS 2, 'Aandeel gerelateerde beloningen waarbij afwikkeling plaatsvindt op basis van liquide middelen' (aanpassing). In aanvulling op de opname van IFRIC 8, 'Omvang van IFRS 2', en IFRIC 11, 'Transacties met groepsaandelen en treasury shares', voorziet de aanpassingen in een uitbreiding van de toelichting in IFRIC 11 betreffende de classificatie van groepsarrangementen die niet werden ondervangen in de eerdere interpretaties. De nieuwe toelichting zal naar verwachting geen materiële invloed op de resultaten van Ordina hebben.

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 2008 en 2009 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, inclusief de kosten die direct zijn toe te wijzen aan de acquisitie. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Indien de kostprijs van de deelneming lager is dan de reële waarde van de activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen van de betreffende deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het resultaat verantwoord.

Overige investeringen betreffen de minderheidsbelangen in ondernemingen waarbij Ordina een

aandeelhoudersbelang heeft van tussen de 20% en 50%. Deze investeringen worden gewaardeerd op basis van de 'equity method' (zie grondslag 2.7).

Intercompany balansverhoudingen, transacties en niet-gerealiseerde winsten op dergelijke transacties worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Transacties met geassocieerde deelnemingen worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd voor wat betreft het aandeel van Ordina in de betreffende geassocieerde deelneming.

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling zoals opgenomen in deze jaarrekening zijn van toepassing op de balans en winst- en verliesrekening van alle in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen.

2.3. Gesegmenteerde verslaggeving

Bedrijfssegmenten worden bepaald aan de hand van de interne besturings-, rapportage- en besluitvormingslijnen. Binnen Ordina rapporteren de volgende bedrijfsonderdelen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur: Ordina Nederland, Ordina België/Luxemburg en een drietal deelnemingen, fiNext, Integer en Ormit. In de jaarrekening 2009 worden als bedrijfssegmenten Nederland en België/Luxemburg onderkend. De drie genoemde deelnemingen worden op basis van hun beperkte omvang, het vergelijkbare type dienstverlening en het daaruit voortvloeiende vergelijkbare rendements- en risicoprofiel, geaggregeerd binnen Nederland, nu is voldaan aan de vereisten zoals gesteld in IFRS 8. In voorgaande jaren is gesegmenteerde informatie verschaft op de bedrijfssegmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. In verband met de verkoop van de BPO-activiteiten in 2009, is deze segmentatie met ingang van 2009 niet langer van toepassing en wordt dit verantwoord als niet voortgezette activiteiten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

2.4. Buitenlandse valuta

2.4.1. Functionele en presentatie valuta

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

2.4.2. Omrekening afwijkende valuta

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

2.5. Immateriële vaste activa

2.5.1. Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Deze methode wordt toegepast op alle acquisities gedaan na 1 januari 2004. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. Goodwill wordt bepaald op basis van het

verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Goodwill is toegerekend aan kasstroom genererende 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 teruggedreven. Bij verkoop van een entiteit 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 vermindert 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. Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten terzake bedrijfsprocessen die verband houden met BPO-activiteiten, die per 1 april 2009 zijn verkocht. Indien deze intellectuele eigendomsrechten zijn aangekocht, worden deze gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Indien deze intellectuele eigendomsrechten betrekking hebben op in eigen beheer vervaardigde activa waarvan het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen zullen worden gegenereerd die de kostprijs te boven gaan, worden deze gewaardeerd tegen kostprijs vermindert met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

2.5.5. Uitgaven na initiële investering

Uitgaven na initiële investering voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit de investering toenemen. Alle overige uitgaven worden als last verantwoord in de winst- en verliesrekening.

2.5.6. In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten ter zake 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. Rentekosten zijn geen onderdeel van de geactiveerde kosten. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

2.5.7. 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
– immateriële vaste activa gerelateerd aan bedrijfsprocessen	5-10 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 vermindert 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. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. Alle overige leaseovereenkomsten zijn operationele leaseovereenkomsten.

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

Betalingen ter zake operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening (zie toelichting 23 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 24 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	2-9 jaar

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

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

2.7. Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Ordina invloed van betekenis, doch geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen, meestal door middel van het beschikken over 20% tot 50% van de stemrechten. Investerings in geassocieerde deelnemingen worden door middel van de vermogensmutatiemethode verantwoord. De eerste verwerking geschiedt tegen kostprijs.

De waardering van geassocieerde deelnemingen is inclusief goodwill, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen, zoals bepaald op de overnamedatum.

Het aandeel in het resultaat van de geassocieerde deelneming dat aan Ordina wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een geassocieerde deelneming die na de overnamedatum aan Ordina toerekenbaar zijn, worden verantwoord in de reserves van Ordina. Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden verdere verliezen niet meer opgenomen, tenzij er door Ordina zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de geassocieerde deelneming dan wel dat er verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de geassocieerde deelneming zijn verricht.

2.8. Derivaten

Ordina gebruikt afgeleide financiële instrumenten (derivaten) zoals renteswaps om de risico's van renteschommelingen af te dekken. Ordina heeft uitsluitend derivaten die kwalificeren in level 1. 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 ten gunste dan wel ten laste van het eigen vermogen. Elk deel van de mutatie in de reële waarde die wordt beoordeeld als niet-effectief wordt direct verantwoord 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 gunste dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening.

Voor cash flow hedges worden de samenhangende cumulatieve winsten of verliezen vanuit het eigen ver-

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

2.9. Voorraden

2.9.1. Handelsvoorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs respectievelijk lagere marktwaarde per balansdatum, deze zijn gebaseerd op het first-in first-out principe.

2.9.2. Onderhanden werk

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

2.10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

De overige vorderingen betreffen de nog te factureren omzet ter zake 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 ter zake

deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige schulden.

2.11. Liquide middelen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. De opvraagbare rekeningen-courant worden in het kasstromenoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Voor wat betreft de langlopende leningen ultimo 2009 wordt verwezen naar toelichting 15 en 16.

2.12. Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

2.13. Bijzondere waardevermindering van niet financiële activa (impairment)

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

2.13.1. Berekening van de realiseerbare waarde

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

taxaties van de tijdswaarde van geld als het specifieke risico met betrekking tot het actief.

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

2.13.2. Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.14. Eigen vermogen

2.14.1. Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 72.000.000 gewone aandelen, 17.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2009 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

2.14.2. Inkoop eigen aandelen

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

2.14.3. Dividenden

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

2.15. Leningen

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. 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.

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

2.16. Personeelsgerelateerde voorzieningen

2.16.1. Pensioenregelingen

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

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

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

2.16.1.2. Toegezegd-pensioenregelingen

De in de balans opgenomen verplichting ten aanzien van toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minus de reële waarde van de beleggingen ter zake 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.

Onder IFRS 1 zijn alle actuariële winsten en verliezen zoals bepaald op 1 januari 2004, de transitiedatum naar IFRS, gewaardeerd en verwerkt ten laste van het eigen vermogen. Actuariële winsten en verliezen die zijn ontstaan na 1 januari 2004 worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van het eigen vermogen.

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

2.16.2. Jubileumregeling

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

De voorziening ter zake de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening ter zake toegezegd-pensioenregelingen. Onder IFRS 1 zijn alle actuariële winsten en verliezen zoals bepaald op 1 januari 2004, de transitiedatum naar IFRS, gewaardeerd en verwerkt ten laste van het eigen vermogen. Actuariële winsten en verliezen die zijn ontstaan na 1 januari 2004 worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening.

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

2.16.3. Optie- en aandelenregelingen

Tot en met 2004 heeft Ordina gedurende meerdere jaren een personeelsoptieplan geïntroduceerd voor haar voltallige personeel. Op basis van IFRS 2 'Share based payment', wordt de reële waarde van opties die onvoorwaardelijk zijn toegekend na 7 december 2002, ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De opties die zijn toegekend onder het personeelsoptieplan 2004 zijn toegekend na 7 december 2002. De opties die zijn toegekend onder het personeelsoptieplan 2004 zijn direct na toekenning uitoefenbaar. Op grond van IFRS 2 zijn de kosten van dit personeelsoptieplan ten laste van de winst- en verliesrekening over 2004 gebracht. De verwerking van deze kosten heeft tevens tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen geleid. De waarde is bepaald aan de hand van een Monte Carlo simulatiemodel

voor het waarderen van optierechten. In 2009 zijn aan een beperkte groep medewerkers in totaal 240.000 voorwaardelijke opties toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning van deze optierechten zal uiterlijk 1 april 2010 plaatsvinden. Gedurende het jaar 2008 zijn geen opties toegekend. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 13.2.

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

Aan de leden van de Raad van Bestuur is een langetermijn variabele beloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V.. Voor deze langetermijn variabele beloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende driejaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele driejaarsperiode, beoordeeld in hoeverre daadwerkelijk aandelen Ordina N.V. zullen worden verkregen. Waardering van de naar verwachting te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling en de inschatting in hoeverre toepasselijke criteria zullen worden gerealiseerd. Voor de verkregen aandelen geldt dat daarop, voor de aansluitende duur van twee jaar, een blokkade van toepassing is voor wat betreft de 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. Ingevolge het feit dat de verplichting uit hoofde van de langetermijn variabele beloning waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. wordt gepresenteerd als onderdeel van het eigen vermogen, resulteert de last die wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen. Op het uitkeringsmoment wordt de verantwoorde waarde van de aandeel gerelateerde beloningen verantwoord als storting op de uitgegeven aandelen.

2.17. Voorzieningen

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

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

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

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

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

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

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

Projectvoorzieningen hebben betrekking op geschatte nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende contracten. Er wordt een voorziening

gevormd voor verlieslatende contracten ter grootte van het bedrag dat de door Ordina naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen.

2.18. Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.19. Omzetverantwoording

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

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

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

2.19.1. Contracten op basis van contractuele tarieven en nacalculatie

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

2.19.2. Vaste-prijscontracten

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

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

Als het resultaat van een onderhanden project in opdracht van derden niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden opbrengsten alleen verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten voor zover deze naar waarschijnlijkheid worden gedekt door de opbrengsten uit het project. De met deze opbrengst verbandhoudende vordering wordt verantwoord als onderhanden werk (zie grondslag 2.9.2). De projectkosten worden als last genomen in de periode waarin ze zijn gemaakt. Wanneer het waarschijnlijk is dat ter zake een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

2.19.3. Outsourcingcontracten

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

2.19.4. Licenties

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

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

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

2.20. Kosten

2.20.1. Kosten ter zake inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden

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

2.20.2. Operationele leasebetalingen

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

2.20.3. Financiële leasebetalingen

Betalingen gerelateerd aan financiële leasecontracten wordt deels verantwoord als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting.

2.20.4. Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verwerkt indien met redelijke zekerheid kan worden vastgesteld dat:

1. Ordina de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen; en
2. de subsidies zullen worden ontvangen.

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

2.20.5. Financieringsbaten en -lasten

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

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

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

2.21. Belastingen over het resultaat

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

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, die wordt berekend aan de hand van de geldende belastingtarieven. Daarbij wordt rekening gehouden met vrijgestelde winstbestanddelen

en niet aftrekbare bedragen, alsmede correcties op de belasting over eerdere boekjaren.

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

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

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

3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen

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

4. Financieel risicomanagement

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

4.1. Marktrisico

4.1.1. Renterisico

Ordina wordt geconfronteerd met renterisico's, welke risico's 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 2009 van Ordina bedragen totaal circa EUR 64,8 miljoen. De langlopende leningen betreffen een achtergestelde lening van EUR 26,2 miljoen en een overige leningen van EUR 38,6 miljoen. De achtergestelde lening kent een vaste rentecoupon van 13,5% per jaar. De overige langlopende leningen kennen een variabele rente. Om het renterisico op de langlopende lening van initieel EUR 35 miljoen te beheersen is de variabele rente middels een renteswap gefixeerd voor de gehele looptijd van de lening. Door middel van deze renteswap is de variabele basisrente omgezet in een vaste rente. Onder dit renteswapcontract is Ordina met een derde partij overeengekomen om per kwartaal het verschil tussen de vaste contractrente en de variabele rente af te rekenen. Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende lening plus een opslag. De looptijd van de kortlopende lening fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van 1 tot 3 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de adjusted EBITDA en de nettoschuldpositie van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren tussen 1,75% en 3,75%.

Als gedurende 2009 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,8% hoger/lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,3 miljoen lager/hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,8 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2009.

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 2009 als zeer beperkt.

4.2. Kredietrisico's

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. De financieringsfaciliteit van Ordina zoals beschreven in toelichting 15 en 16 is ondergebracht bij ING Bank, Rabobank, Fortis Bank Nederland en NIBC. 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. De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2009 ter zake cliënten als beperkt.

4.3. Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt, met uitzondering van recente acquisities, centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina medio oktober 2009 heeft afgesloten. Ultimo 2009 beschikt Ordina over een senior gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 120 miljoen, alsmede over een achtergestelde lening van initieel EUR 27,5 miljoen. Het liquiditeitenbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ordina zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitprognoses opgesteld voor zowel de korte als middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van werkelijke realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

Als beleidslijn wil Ordina, in lijn met wat binnen de branche gebruikelijk is, de totale nettoschuldpositie maximaal 2x het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) laten bedragen. Ultimo 2009 bedraagt de nettoschuld 0,9x de EBITDA, waarmee deze ruim binnen de gestelde beleidskaders blijft (2008: 1,6x de EBITDA).

Ordina kent vier meetmomenten voor convenant-berekening, te weten 31 maart, 30 juni, 30 september en 31 december. De totale nettoschuld is het saldo

van bancaire schulden (achtergesteld en senior) onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financiële leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over de voorafgaande twaalf maandenperiode. De EBITDA kan worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten.

Het navolgende overzicht toont een analyse van de financiële verplichtingen van Ordina, onderverdeeld naar relevante contractuele vervaldata, gebaseerd op de resterende periode van balansdatum tot contractuele vervaldatum. De bedragen betreffen de onvoorwaardelijke, contractuele, niet-verdisconteerde kasstromen.

4.4. Kapitaalrisicomanagement

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ordina en anderzijds 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. Medio 2009 werden in dit licht 7,8 miljoen gewone aandelen Ordina N.V. geëmitteerd, waarmee de vermogenspositie met circa EUR 19,3 miljoen werd verstrekt.

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2009 bedroeg 46% (ultimo 2008: 35%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2009 37% (ultimo 2008: 27%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2009 30% (ultimo 2008: 19%).

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.

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Per 31 december 2009				
Achtergestelde lening	-26.202	-	-7.150	-20.350
Bankleningen / langlopende lening	-48.557	-10.000	-40.000	-
Derivaten	-101	-321	-14	-
Financiële leaseverplichtingen	-2.145	-1.311	-836	-8
Handelscrediteuren en overige schulden	-21.706	-21.706	-	-
Per 31 december 2008				
Bankleningen / langlopende lening	-34.930	-10.000	-25.000	-
Derivaten	-699	-172	-196	-
Financiële leaseverplichtingen	-3.930	-1.754	-2.069	-153
Handelscrediteuren en overige schulden	-51.398	-51.398	-	-

De gehanteerde inschattingen en veronderstellingen zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijkheid. Onderstaand wordt een toelichting gegeven bij de belangrijkste schattingen en aannames die van invloed zijn op de waardering van activa en verplichtingen voor het komend jaar.

5.1. **Bijzondere waardevermindering van goodwill**

Ordina beoordeelt jaarlijks of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee (zie toelichting 7.6). De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde.

Indien de geschatte rentevoet (voor belastingen) die gebruikt is voor het contant maken van kasstromen 10% hoger zou zijn geweest, zou dit niet leiden tot een vermindering van de boekwaarde van de immateriële vaste activa. Bij een geschatte rentevoet van 14,4%, onder gelijkblijvende overige veronderstellingen, is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden gelijk aan de boekwaarde ultimo 2009 van de goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

Indien de geschatte groeipercentages op de middellange en langetermijn 10% lager zouden zijn geweest, zou dit niet leiden tot een vermindering van de boekwaarde van de immateriële vaste activa.

5.2. **Opbrengstverantwoording**

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

5.3. **Reorganisatievoorziening**

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

5.4. **Verlieslatende contracten**

Er wordt een voorziening gevormd voor verlieslatende contracten ter grootte van het bedrag dat de door

Ordina naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

5.5. **Belastingen**

Ordina beoordeelt jaarlijks in hoeverre rechten op verliescompensatie naar verwachting zullen worden gecompenseerd (zie toelichting 19.1). De feitelijke compensatie kan afwijken van deze inschattingen.

6. **Gesegmenteerde informatie**

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

6.1. **Bedrijfssegmenten**

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming is ingericht. Binnen Ordina rapporteert een aantal bedrijfsonderdelen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Dit zijn Ordina Nederland, Ordina België/Luxemburg en een drietal deelnemingen, fiNext, Integer en Ormit, die elk worden gestuurd op hun winst- en verliesrekening. Binnen Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg worden diensten aangeboden op het gebied van Consulting, ICT en Application Outsourcing. Voor deze diensten geldt dat deze in samenhang en in combinatie aan klanten wordt aan geboden. Om die reden zijn deze verschillende vormen van dienstverlening in samenhang en onder één commerciële en operationele aansturing ondergebracht binnen de bedrijfsonderdelen Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Voor de drie genoemde deelnemingen geldt dat deze zowel qua omzet, resultaatbijdrage als het totaal van activa onder de 10% liggen, en dat sprake is van een vergelijkbaar type dienstverlening en een vergelijkbaar rendements- en risicoprofiel met Ordina Nederland. Om die reden is de informatie over de deelnemingen geaggregeerd binnen Nederland, conform de vereisten zoals gesteld in IFRS 8. Gevolgtrekking is dat Ordina over 2009 segmentinformatie vertrekt over haar bedrijfsactiviteiten in Nederland en België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment.

Tot en met 2008 onderkende Ordina binnen haar dienstverlening in Nederland ook nog het segment Business Process Outsourcing. In verband met de verkoop van de BPO-activiteiten in 2009, is deze segmentatie met ingang van 2009 niet langer van toepassing en wordt deze informatie als niet voortgezette activiteiten verantwoord.

6.1.1. Gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2008 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Totale omzet per segment		596.175	70.277	666.452	43.032	709.484
Inter-segment omzet		-11.291	-1.720	-13.011	-	-13.011
Omzet		584.884	68.557	653.441	43.032	696.473
Bedrijfsresultaat		8.553	3.846	12.399	-89.462	-77.063
Financieringsbaten en -lasten	25			-4.948	-498	-5.446
Verkoopresultaat deelnemingen	26			10.425	-28.000	-17.575
Aandeel in resultaten van deelnemingen				133	-	133
Resultaat voor belastingen				18.009	-117.960	-99.951
Belastingen	27			-2.442	21.259	18.817
Resultaat na belastingen				15.567	-96.701	-81.134

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2009 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Totale omzet per segment		473.460	71.509	544.969	8.007	552.976
Inter-segment omzet		-1.228	-1.430	-2.658	-	-2.658
Omzet		472.232	70.079	542.311	8.007	550.318
Bedrijfsresultaat		8.733	-872	7.861	-1.795	6.066
Financieringsbaten en -lasten	25			-5.093	10	-5.083
Verkoopresultaat deelnemingen	26			-	-	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen				300	-	300
Resultaat voor belastingen				3.068	-1.785	1.283
Belastingen	27			-1.749	646	-1.103
Resultaat na belastingen				1.319	-1.139	180

In 2009 is een omzet verantwoord ter zake licentie-verkopen van circa EUR 2,3 miljoen (2008: circa EUR 1,2 miljoen). Ter zake een tweetal Nederlandse klanten

bedraagt de gerealiseerde omzet in 2009 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet terzake deze twee klanten bedraagt circa EUR 70,0 miljoen en circa EUR 60,0 miljoen.

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2008 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	18.512	2.215	20.727	3.845	24.572
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	8.137	735	8.872	2.227	11.099
Bijzondere waardeverminderingen	7/8	-	-	-	72.543	72.543

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2009 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	14.921	2.467	17.388	29	17.417
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	6.233	852	7.085	79	7.164
Bijzondere waardeverminderingen	7/8	-	-	-	-	-

De activa en verplichtingen ultimo 2008 en de investeringen gedurende het jaar 2008 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Activa		381.222	59.310	440.532	19.939	460.471
Schulden		250.508	27.814	278.322	18.869	297.191
Investerings in immateriële vaste activa	7	4.668	11.563	16.231	31.471	47.702
Investerings in materiële vaste activa	8	4.155	1.105	5.260	1.679	6.939
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	212.858	27.170	240.028	-	240.028
Boekwaarde materiële vaste activa	8	18.285	2.070	20.355	-	20.355

De activa en verplichtingen ultimo 2009 en de investeringen gedurende het jaar 2009 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Activa		355.785	44.884	400.669	-	400.669
Schulden		197.474	19.055	216.529	-	216.529
Investerings in immateriële vaste activa	7	1.026	341	1.367	29	1.396
Investerings in materiële vaste activa	8	2.419	1.707	4.126	79	4.205
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	198.959	25.044	224.003	-	224.003
Boekwaarde materiële vaste activa	8	14.471	2.528	16.999	-	16.999

7. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Intellectuele eigendoms- rechten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2008</i>					
Totaal aanschafwaarde	194.827	8.421	94.045	44.616	341.909
Totaal afschrijvingen	-8.262	-4.044	-32.395	-4.597	-49.298
Boekwaarde per 1 januari 2008	186.565	4.377	61.650	40.019	292.611
<i>Mutaties in boekwaarde</i>					
Investerings	5.378	3.527	7.320	25.828	42.053
In eigen beheer vervaardigd	-	650	-	4.999	5.649
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-3.669	-16.946	-3.957	-24.572
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1.351	-	-66.426	-67.777
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-5.373	-12	-2.421	-130	-7.936
Boekwaarde per 31 december 2008	186.570	3.522	49.603	333	240.028
<i>Stand per 31 december 2008</i>					
Totaal aanschafwaarde	194.832	12.464	97.742	75.314	380.352
Totaal afschrijvingen	-8.262	-8.942	-48.139	-74.981	-140.324
Boekwaarde per 31 december 2008	186.570	3.522	49.603	333	240.028
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	985	-	318	1.303

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Intellectuele eigendoms-rechten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2009</i>					
Totaal aanschafwaarde	194.832	12.464	97.742	75.314	380.352
Totaal afschrijvingen	-8.262	-8.942	-48.139	-74.981	-140.324
Boekwaarde per 1 januari 2009	186.570	3.522	49.603	333	240.028
<i>Mutaties in boekwaarde</i>					
Investerings	41	604	-	-	645
In eigen beheer vervaardigd	-	751	-	-	751
Herclassificatie	-	333	-	-333	-
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-1.897	-15.520	-	-17.417
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-4	-	-	-4
Boekwaarde per 31 december 2009	186.611	3.309	34.083	-	224.003
<i>Stand per 31 december 2009</i>					
Totaal aanschafwaarde	194.873	12.181	97.742	-	304.796
Totaal afschrijvingen	-8.262	-8.872	-63.659	-	-80.793
Boekwaarde per 31 december 2009	186.611	3.309	34.083	-	224.003
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	1.159	-	-	1.159

7.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen in 2009 in goodwill hebben betrekking op de verwerving van E-Chain Management (België).

7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2009 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord. Ordina heeft in 2008 een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord met

betrekking tot de activa van Ordina BPO B.V.. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2009.

7.3. Goodwill

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

	Totaal
Kernbedrijf Nederland	169.261
Rabo OBT	97
Totaal Nederland	169.358
Kernbedrijf België	17.253
Totaal België	17.253
Totaal Ordina Groep	186.611

Voor een toelichting op de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik wordt verwezen naar toelichting 7.6.

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 merk-

namen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroomgenererende eenheden gesplitst naar bedrijfssegment.

	Totaal
Ordina Nederland	13.592
Rabo OBT	13.000
Totaal Nederland	26.592
Ordina België	7.491
Totaal België	7.491
Totaal Ordina Groep	34.083

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten zal de komende jaren, gebaseerd op

alle acquisities van Ordina tot en met 2009 als volgt plaatsvinden:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	14,2	9,7	5,2	4,0	1,0	-
(in miljoenen euro's)						

7.5. **Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen**

Deze immateriële vaste activa hadden betrekking op Ordina BPO, dat per april 2009 is verkocht.

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

Ordina voert jaarlijks impairmenttests uit op de goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid. Zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5.

De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten kan worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op actuele resultaten, een detailprognose voor het komende jaar en een driejaarsprognose. Voor de komende drie-

jaarsperiode is uitgegaan van een rustig herstel van de markt, resulterend in een verbeterende bezettingsgraad en dientengevolge verbeterd operationele resultaat (ook na eenmalige lasten). Als gevolg van deze uitgangspunten wordt voor met name 2011 en 2012 rekening gehouden met sterk verbeterde kasstromen. Kasstromen na drie jaar worden geëxtrapoleerd met gebruikmaking van groeipercentages variërend van 0 tot 2% die als aanvaardbaar worden beschouwd voor de ontwikkelingen in de bedrijfstak op middellange en lange termijn. Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 11,5% (ultimo 2008: 10,4%). Het rentepercentage voor belastingen ultimo 2009 bedraagt 14,5%. De cumulatieve boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten in de kasstroomgenererende eenheden blijft beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Door Ordina is over 2009 derhalve geen impairmentverlies ter zake goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten verantwoord.

8. **Materiële vaste activa**

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2008</i>				
Totaal aanschafwaarde	28.016	6.053	20.578	54.647
Totaal afschrijvingen	-16.297	-4.024	-5.262	-25.583
Boekwaarde per 1 januari 2008	11.719	2.029	15.316	29.064
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	5.666	769	504	6.939
Nieuwe groepsmaatschappijen	149	305	78	532
Afschrijvingen	-7.040	-1.070	-2.989	-11.099
Bijzondere waardeverminderingen	-2.622	-393	-1.751	-4.766
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-
Desinvesteringen	-101	-20	-194	-315
Boekwaarde per 31 december 2008	7.771	1.620	10.964	20.355
<i>Stand per 31 december 2008</i>				
Totaal aanschafwaarde	32.377	6.936	21.717	61.030
Totaal afschrijvingen	-24.606	-5.316	-10.753	-40.675
Boekwaarde per 31 december 2008	7.771	1.620	10.964	20.355

	Apparatuur	Inventaris	Ver- bouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2009</i>				
Totaal aanschafwaarde	32.377	6.936	21.717	61.030
Totaal afschrijvingen	-24.606	-5.316	-10.753	-40.675
Boekwaarde per 1 januari 2009	7.771	1.620	10.964	20.355
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.943	395	1.867	4.205
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.496	-533	-2.135	-7.164
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-
Desinvesteringen	-57	-281	-59	-397
Boekwaarde per 31 december 2009	5.161	1.201	10.637	16.999
<i>Stand per 31 december 2009</i>				
Totaal aanschafwaarde	25.361	6.332	20.272	51.965
Totaal afschrijvingen	-20.200	-5.131	-9.635	-34.966
Boekwaarde per 31 december 2009	5.161	1.201	10.637	16.999

8.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2009 hebben onder meer betrekking op de nieuwe kantoorlocaties in Groningen en Mechelen (België). De investeringen in apparatuur gedurende 2009 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen.

8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2009 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord. In 2008 heeft Ordina een bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord met betrekking tot de activa van Ordina BPO B.V.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2009.

8.3. Materiële vaste activa in lease

De materiële vaste activa in lease heeft volledig betrekking op apparatuur. Ultimo 2009 bedraagt de boekwaarde van de materiële vaste activa in lease circa EUR 2,1 miljoen (ultimo 2008: circa EUR 3,3 miljoen). De betreffende leasecontracten kennen een looptijd van 3 tot 5 jaar. De investering in materiële vaste activa in lease gedurende het boekjaar bedraagt circa EUR 0,1 miljoen (2008: circa EUR 1,5 miljoen).

9. Geassocieerde deelnemingen

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2009	2008
Saldo per 1 januari	216	143
Investerings	-	125
Aandeel in de resultaten	300	133
Dividend	-	-172
Desinvesteringen	-	-13
Saldo per 31 december	516	216

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2009 betreffen Rijnconsult B.V. (aandelenbelang 20%) en Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,31%). Het aandelenbelang in Double Sigma B.V. (aandelenbelang 22,5%) is in 2008 verkocht.

Ter zake de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Rijnconsult B.V.	3.037	1.750	11.780	687	20,0%
Passwerk CVBA	841	147	1.019	437	37,3%

10. Financiële instrumenten per categorie

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

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risicoafdekking	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2008</i>			
Derivaten	-	-699	-699
Handelsvorderingen en overige vorderingen	138.763	-	138.763
Liquide middelen	25.725	-	25.725
Totaal per 31 december 2008	164.488	-699	163.789

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risicoafdekking	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2009</i>			
Derivaten	-	-101	-101
Handelsvorderingen en overige vorderingen	82.100	-	82.100
Liquide middelen	52.575	-	52.575
Totaal per 31 december 2009	134.675	-101	134.574

De langlopende bancaire schulden (ultimo 2009: EUR 64,8 miljoen; ultimo 2008: EUR 24,9 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.

11. **Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

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

	2009	2008
Handelsdebiteuren	64.738	114.084
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.623	-3.546
Handelsdebiteuren - netto	63.115	110.538
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	17.362	24.679
Overige vorderingen	661	1.525
Overlopende activa	17.257	24.651
Saldo per 31 december	98.395	161.393

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

Op 31 december 2009 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 10,6 miljoen (31 december 2008: circa EUR 38,5 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:

	2009	2008
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	52.542	72.052
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.530	15.328
tussen 1 en 2 maanden	3.545	8.546
tussen 2 en 3 maanden	962	6.243
meer dan 3 maanden	536	8.369
	10.573	38.486
Handelsdebiteuren - netto	63.115	110.538

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

	2009	2008
Saldo per 1 januari	3.546	2.244
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	220	2.134
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-1.154	-635
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-989	-197
Saldo per 31 december	1.623	3.546

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 vooruit-betaalde kosten, vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2009 als ultimo 2008 een looptijd korter dan een jaar.

Het maximale kredietrisico per balansdatum is de reële waarde van elke post uit de vorderingen zoals boven-

staand omschreven. Ordina heeft geen zekerheden verkregen ter zake deze vorderingen.

12. Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking, met uitzondering van een bedrag van circa EUR 9 miljoen. Ultimo 2009 beschikt Ordina niet langer over ongecommiteerde kredietfaciliteiten in rekening-courant (ultimo 2008: EUR 60 miljoen). Voor een toelichting op de gecommiteerde kredietfaciliteit wordt verwezen naar toelichting 16.

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig, anders dan de renteswap ter zake de langlopende bancaire lening (zie toelichting 17).

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

13. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Het verloop van het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal over de jaren 2008 en 2009 luidt als volgt:

	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2008	41.195	4.119
Emissie bij verwerving deelnemingen	75	7
Emissie ingevolge optie-uitoefening	18	2
Aandeel gerelateerde beloningen	46	5
Saldo per 31 december 2008	41.334	4.133
(in duizenden)		
	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2009	41.334	4.133
Emissie van aandelen	7.800	780
Emissie bij verwerving deelnemingen	153	16
Emissie ingevolge optie-uitoefening	-	-
Aandeel gerelateerde beloningen	-	-
Saldo per 31 december 2009	49.287	4.929
(in duizenden)		

13.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2009 uit 89.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal met name veroorzaakt door de emissie van 7.800.000 gewone aandelen Ordina N.V. die medio 2009 heeft plaatsgevonden. Ultimo 2009 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht.

– prioriteitsaandelen	1
– preferente aandelen	17.999.995
– gewone aandelen	72.000.000

Ultimo 2009 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 49.286.680 gewone aandelen (ultimo 2008: 1 prioriteitsaandeel en 41.333.741 gewone aandelen). De toename van het aantal uitstaande aandelen wordt met name veroorzaakt door de emissie van 7.800.000 gewone aandelen Ordina N.V. die medio 2009 heeft plaatsgevonden. Ultimo 2009 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht.

13.2. Optieregelingen

In de jaren 1999 tot en met 2002, alsmede in 2004 zijn jaarlijks optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers. De optierechten die zijn toegekend in 2004 zijn medio 2009 vervallen. Gedurende 2009 zijn geen optierechten uitgeoefend. Alle ultimo 2008 nog uitstaande optierechten zijn in 2009 vervallen.

In 2009 zijn aan een beperkte groep medewerkers in totaal 240.000 voorwaardelijke opties toegekend. Onvoorwaardelijke toekenning van deze optierechten zal uiterlijk 1 april 2010 plaatsvinden. Naar verwachting zullen circa 210.000 optierechten onvoorwaardelijk worden toegekend. Ingevolge deze verwachte onvoorwaardelijke toekenning is in 2009 een bedrag van ruim EUR 0,2 miljoen ten laste van het resultaat

gebracht. Waardering van de optierechten vindt plaats met behulp van een Monte Carlo simulatiemodel voor het waarderen van optierechten. 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.

Ultimo 2009 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.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2009 geen optierechten uit (ultimo 2008: circa 0,3 miljoen optierechten). Gedurende het boekjaar zijn geen optierechten (2008: 18.050) uitgeoefend (gemiddelde optieuitoefenkoers 2008: EUR 8,64).

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2008 en 2009.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2008</i>						
Optieregeling 2004	175	20	60	95	10,24	5
Optieregeling 2004	447	209	62	176	8,68	5
Optieregeling 2004	42	18	2	22	8,20	5

Ultimo 2008 nog uitstaande optierechten

293

(in duizenden)

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2009</i>						
Optieregeling 2004	175	20	155	-	10,24	5
Optieregeling 2004	447	209	238	-	8,68	5
Optieregeling 2004	42	18	24	-	8,20	5

Ultimo 2009 nog uitstaande optierechten

-

(in duizenden)

14. Reserves

Het verloop van de reserves over de jaren 2008 en 2009 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdeckings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2008	75.744	534	143.800	30.394	250.472
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-8.250	-8.250
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	22.144	-22.144	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	493	-	-	-	493
Emissie ingevolge optie-uitoefening	154	-	-	-	154
Aandeel gerelateerde beloningen	691	-	-1.221	-	-530
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-81.134	-81.134
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-1.003	-	-1.003
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-1.055	-	-	-1.055
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2008	77.082	-521	163.720	-81.134	159.147

	Agioreserve	Afdeckings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2009	77.082	-521	163.720	-81.134	159.147
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-81.134	81.134	-
Emissie van aandelen	18.564	-	-	-	18.564
Emissie bij verwerving deelnemingen	478	-	-	-	478
Emissie ingevolge optie-uitoefening	-	-	-	-	-
Aandeel gerelateerde beloningen	-	-	256	-	256
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	180	180
Actuariële winsten en verliezen	-	-	140	-	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	446	-	-	446
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2009	96.124	-75	82.982	180	179.211

De afdeckingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de netto cumulatieve mutatie in de reële waarde van kasstroomafdeckingsinstrumenten waarvan de afdekkingstransactie nog niet is afgewikkeld.

De ingehouden winsten zijn voor een bedrag van circa EUR 81,8 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2008: circa EUR 81,3 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 1,2 miljoen is ultimo 2009 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2008: EUR 1,3 miljoen).

15. **Bancaire schulden** *Achtergesteld*

De achtergestelde lening ultimo 2009 betreft de lening die in de tweede helft van 2009 is aangetrokken van ING Corporate Investments Mezzanine Fonds en Delta Lloyd voor een totaal bedrag van initieel EUR 27,5 miljoen. De rentecoupon bedraagt 13,5% per jaar. De eerste rentebetaling vindt plaats op 31 mei 2010.

De volgende rentevervaldatum is op 30 juli 2010. Daarna is elke drie maanden rente verschuldigd. De lening heeft een looptijd van zes jaar. Gedurende de eerste twee jaar wordt niet op de hoofdsom afgelost. Het verloop van de achtergestelde langlopende lening is als volgt te specificeren:

	2009	2008
Saldo 1 januari	-	-
Opname van bancaire schulden	27.500	-
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	-1.298	-
Aflossingen	-	-
Presentatie onder de kortlopende schulden	-	-
Saldo per 31 december	26.202	-

De effectieve rente op de achtergestelde lening bedraagt 14,88%. De boekwaarde van de achtergestelde lening is bepaald op basis van de effectieve interestmethode en benadert de reële waarde. Het aflossings-schema van de achtergestelde langlopende bancaire schuld van initieel EUR 27,5 miljoen luidt als volgt:

Aflossing in 2011	1.375
Aflossing in 2012	5.775
Aflossing in 2013	6.875
Aflossing in 2014	7.700
Aflossing in 2015	5.775
	27.500

Tevens heeft Ordina een underwriting overeenkomst gesloten met ING Corporate Investments Participaties en Delta Lloyd als gevolg waarvan Ordina de mogelijkheid heeft om aandelen te emitteren tegen de dan geldende aandelenkoers met een discount van 6%. De aandelen zullen gegarandeerd worden afgenomen. Onder deze overeenkomst zijn er maximaal 22 aandelenemissiemomenten. Met de opbrengst van dergelijke emissies kan het effect van het feit dat betalingen voor interest en/of aflossing onder de achtergestelde lening in contanten zijn voldaan, worden gecompenseerd.

Tenzij Ordina besluit geen aandelen te emitteren, welk besluit Ordina op elk emissiemoment zelfstandig kan nemen, zal Ordina gewone nieuwe aandelen uitgeven op de respectievelijke uitgiftedata voor een bedrag dat een equivalent is van de betaalde interest en, indien van toepassing, aflossing. Ingeval Ordina het recht heeft aandelen te emitteren ter grootte van zowel interest als aflossingen, kan Ordina er ook voor kiezen om

de omvang van de emissie te beperken tot uitsluitend de interest dan wel uitsluitend de aflossing. De eerst mogelijke emissiedatum is op 21 juni 2010, de tweede op 20 augustus 2010, daarna zullen emissiedata telkens drie maanden later liggen, rond de 21e van de maand. Het aantal te emitteren aandelen wordt bepaald door het betreffende emissiebedrag te delen door de gewogen gemiddelde koers van het aandeel Ordina N.V. op de Amsterdamse effectenbeurs gedurende de laatste vijf handelsdagen voorafgaand aan de betreffende emissiedatum, met een discount van 6%.

Het convenant voor de achtergestelde lening is gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS, waarbij de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de total net debt van Ordina, zoals bepaald in de kredietovereenkomst, maximaal de leverage ratio zoals bepaald in de senior

financieringsfaciliteit, verhoogd met 0,75 mag bedragen, doch maximaal 4,0. Ultimo 2009 betekent dit dat de verhouding maximaal 3,5 mag bedragen. Feitelijk bedraagt de verhouding total net debt/(adjusted) EBITDA 0,9 per ultimo 2009.

Onderstaand wordt een overzicht vermeld van de verwachte kasstromen vande contractuele verplichtingen voortvloeiend uit de achtergestelde lening van initieel EUR 27,5 miljoen.

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
<i>Verwachte kasstroom</i>			
2010	-4.476	-	-
2011 - 2012	-7.085	-	-7.150
> 2012	-4.285	-	-20.350

16. Bancaire schulden Overig

De overige bancaire schulden zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Langlopende lening	23.557	24.930
Revolverende faciliteit	15.000	-
Saldo per 31 december	38.557	24.930

In oktober 2009 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met ING, Rabobank, Fortis Bank Nederland en NIBC ter grootte van EUR 120 miljoen. Deze faciliteit is in de plaats gekomen van de gecommiteerde faciliteit van EUR 110 miljoen, zoals verstrekt door ING, Rabobank en RBS.

De gecommiteerde senior financieringsfaciliteit betreft een langlopende lening van initieel EUR 35 miljoen en een revolverende faciliteit van EUR 85 miljoen. De revolverende faciliteit is voor een bedrag van EUR 10 miljoen aangewend voor een gecommiteerde krediet-faciliteit in rekening-courant.

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

	2009	2008
Saldo 1 januari	34.930	44.893
Opname van bancaire schulden	35.000	-
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	-1.373	37
Aflossingen	-35.000	-10.000
Presentatie onder de kortlopende schulden	-10.000	-10.000
Saldo per 31 december	23.557	24.930

De effectieve rente op de langlopende lening bedraagt 7,01%. 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 35 miljoen luidt als volgt:

Aflossing per 31 oktober 2010	10.000
Aflossing per 31 oktober 2011	10.000
Aflossing per 31 oktober 2012	15.000
Totaal	35.000

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 tussen 1 en 6 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de senior net debt (waarvan de achtergestelde lening geen onderdeel uitmaakt) van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren tussen 1,75% en 3,75%.

De rente (basisrente plus opslag) over de langlopende lening van EUR 35 miljoen bedroeg ultimo 2009 2,474% (ultimo 2008: 5,327%). De variabele basisrente (ultimo 2009: 0,724%) is door middel van een renteswap op basis van de 3 maandsinterestperiode omgezet in een vaste rente met een rentepercentage van 1,86% (zie toelichting 17).

Ultimo 2009 heeft Ordina een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van EUR 15 miljoen (ultimo 2008: EUR 70 miljoen). Deze verplichting is ultimo 2009 verantwoord onder de langlopende bancaire schulden. De rente (basisrente plus opslag) bedraagt ultimo 2009: 2,175% (ultimo 2008: 3,343%). Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidsprovisie verschuldigd van 35% over de verschuldigde marge.

De convenanten voor de lening en revolverende faciliteit bestaan uit een maximale leverage ratio senior net

debt/(adjusted) EBITDA en een Interest Cover Ratio. De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS. Voor de leverage ratio geldt dat de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de senior net debt van Ordina, zoals bepaald in de kredietovereenkomst, maximaal 2,75 mag bedragen. Na 31 december 2010 geldt een verhouding van maximaal 2,5. Ultimo 2009 bedraagt de verhouding senior net debt/(adjusted) EBITDA 0,3 (ultimo 2008: 1,6). De minimale Interest Cover Ratio bedraagt tot en met 31 december 2010 3,5 en daarna 4. Ultimo 2009 bedraagt de Interest Cover Ratio 8,1. 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. Ook aan deze voorwaarde is ultimo 2009 voldaan. Als zekerheid is uitsluitend een deel van de handelsvorderingen verpand. 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 ter zake de contractuele verplichtingen voortvloeiend uit de langlopende lening van initieel EUR 35 miljoen en de hiermee verband houdende renteswap.

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
<i>Verwachte kasstroom</i>			
2010	-1.019	-321	-10.000
2011 - 2012	-1.669	-14	-25.000
> 2012	-	-	-

17. Derivaten

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2009	2008
Renteswaps	101	699
Saldo per 31 december	101	699

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2009	2008
Saldo 1 januari	699	-
Mutatie gedurende het boekjaar	-598	699
Saldo per 31 december	101	699

De totale boekwaarde van de derivaten heeft betrekking op de renteswap die verband houdt met de langlopende bancaire schuld van initieel EUR 35 miljoen. In 2009 is de renteswap die is aangegaan in 2006 en die betrekking had op de langlopende lening van initieel EUR 45 miljoen, voortijdig beëindigd. Ten gevolge van deze voortijdige beëindiging is 2009 een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen ten laste van het resultaat gebracht. In 2009 is een nieuwe renteswap afgesloten ter zake de langlopende lening die in 2009 is aangegaan onder de nieuwe financieringsfaciliteit zoals toegelicht onder toelichting 16.

Een renteswap wordt gebruikt om een goede mix van vaste en variabele rente te bereiken. De looptijd en het aflossingsschema van de renteswap komt overeen met die van de betreffende lening. De renteswap wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). De hoofdsom van de langlopende lening waarvan de

renteswap is aangegaan bedraagt EUR 35 miljoen. Er is geen sprake van een ineffectief deel met betrekking tot de mutatie in de reële waarde van renteswap. De renteswap is afgesloten in 2009. Voor een toelichting op de verwachte kasstromen voortvloeiende uit de renteswap wordt verwezen naar toelichting 16. De renteswap is afgesloten bij een professionele marktpartij waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

18. Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen betreffen de verplichtingen uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten apparatuur met een looptijd van meer dan 1 jaar. De bijbehorende leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De bijbehorende activa zijn verantwoord onder de materiële vaste activa. Alle financiële leaseovereenkomsten binnen Ordina bevatten een vaste rentecomponent.

	2009	2008
<i>Minimale leaseverplichtingen</i>		
Niet langer dan 1 jaar	1.301	1.718
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	844	2.212
Langer dan 5 jaar	-	-
Totaal per 31 december	2.145	3.930

Onderstaand wordt een overzicht vermeld van de verwachte kasstromen de contractuele verplichtingen (zowel kortlopend als langlopend) voortvloeiend uit de financiële leaseverplichtingen.

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge aflossingen
<i>Verwachte kasstroom</i>		
2010	10	1.301
2011 - 2012	-	836
> 2012	-	8

19. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2009	2008
Latente belastingvorderingen	19.1	11.647	15.920
Gesaldeerde latente belastingschulden		-3.466	-9.315
Latente belastingenvorderingen per saldo		8.181	6.605

	Toelichting	2009	2008
Latente belastingschulden	19.2	5.938	9.315
Gesaldeerde latente belastingschulden		-3.466	-9.315
Latente belastingenschulden per saldo		2.472	-

19.1. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Immateriële en materiële vaste activa	2.287	2.185
Personeelsgerelateerde voorzieningen	929	1.972
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.405	11.585
Derivaten	26	178
Ongerealiseerde intercompany resultaten	-	-
Saldo per 31 december	11.647	15.920

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

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde voorzieningen heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de pensioenvoorziening. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven. Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2009: circa EUR 32,9 miljoen; ultimo 2008: circa EUR 45,4 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2009 circa EUR 33,7 miljoen (ultimo 2008: circa EUR 52,6 miljoen).

Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,7 miljoen (ultimo 2008: circa EUR 7,2 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden. De daling van de niet gewaardeerde compensabele verliezen wordt voor een bedrag van circa EUR 6,6 miljoen veroorzaakt door de verkoop van Ordina BPO B.V..

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 7,8 miljoen (2008: EUR 8,6 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn voor circa EUR 3,5 miljoen gesaldeerd met latente belastingenschulden (zie grondslag 2.21). Na saldering bedragen de latente belastingvorderingen ultimo 2009 circa EUR 8,2 miljoen.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2008:

	Balans primo 2008	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2008
Immateriële en materiële vaste activa	1.097	-116	1.204	-	2.185
Personeelsgerelateerde voorzieningen	1.650	-	-21	343	1.972
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	2.106	-129	9.608	-	11.585
Derivaten	-	-	-	178	178
Ongerealiseerde intercompany resultaten	102	-	-102	-	-
	4.955	-245	10.689	521	15.920

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2009:

	Balans primo 2009	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2009
Immateriële en materiële vaste activa	2.185	-	102	-	2.287
Personeelsgerelateerde voorzieningen	1.972	-	-994	-49	929
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	11.585	-	-3.180	-	8.405
Derivaten	178	-	-	-152	26
Ongerealiseerde intercompany resultaten	-	-	-	-	-
	15.920	-	-4.072	-201	11.647

De latente belastingvorderingen zijn voor circa EUR 3,5 miljoen gesaldeerd met latente belastingschulden (zie grondslag 2.21). Na saldering bedragen de latente belastingvorderingen ultimo EUR 8,2 miljoen.

19.2. Latente belastingschulden

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2009	2008
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	5.938	9.315
Derivaten	-	-
	5.938	9.315

De latente belastingverplichting heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de bij een verwerving van een deelneming gewaardeerde immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit naar verwachting van toepassing zal zijn gedurende de afschrijvingsperiode van deze activa.

De latente belastingschulden hebben voor circa EUR 2,9 miljoen (2008: circa EUR 5,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingschulden zijn voor circa EUR 3,5 miljoen gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.21). Na deze saldering bedragen de latente belastingschulden ultimo 2009 circa EUR 2,5 miljoen.

Overzicht van de mutaties in de latente belasting-schulden gedurende het jaar 2008:

	Balans primo 2008	Acquisities/ Desinveste- ringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2008
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	11.334	1.798	-3.817	-	9.315
Derivaten	183	-	-	-183	-
	11.517	1.798	-3.817	-183	9.315

Overzicht van de mutaties in de latente belasting-schulden gedurende het jaar 2009:

	Balans primo 2009	Acquisities/ Desinveste- ringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2009
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	9.315	-	-3.377	-	5.938
Derivaten	-	-	-	-	-
	9.315	-	-3.377	-	5.938

20. Personeelsgerelateerde voorzieningen

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.645	5.269
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.662	3.747
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	7.307	9.016

20.1. Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2009	2008
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	22.695	24.224
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	19.050	18.955
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.645	5.269

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

	2009	2008
Begin van het jaar	24.224	23.795
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	-	-
Rentekosten	1.170	1.357
Betaalde contributies door deelnemers	-	-
Uitbetaalde pensioenen	-118	27
Actuariële winsten en verliezen	632	-955
Desinvesteringen	-3.213	-
Saldo verplichtingen per 31 december	22.695	24.224

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

	2009	2008
Begin van het jaar	18.955	20.437
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	968	1.159
Betaalde contributies werkgeversdeel	-	-147
Uitbetaalde pensioenen	-125	-193
Actuariële winsten en verliezen	820	-2.301
Desinvesteringen	-1.568	-
Saldo reële waarde van activa per 31 december	19.050	18.955

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen ter zake zogenaamde 'defined benefit' pensioenregelingen (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct ten bate dan wel ten laste van het eigen vermogen verantwoord. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht

bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

De cumulatieve mutatie ter zake actuariële winsten en verliezen die rechtstreeks zijn verantwoord in het eigen vermogen bedraagt negatief EUR 7,1 miljoen (ultimo 2008: negatief EUR 7,3 miljoen).

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

	Toelichting	2009	2008
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		-	-
Rentekosten		1.170	1.357
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-968	-1.159
Vrijval pensioenvoorziening ingevolge harmonisatie		-	-
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	23	202	198

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 1,8 miljoen (2008: negatief EUR 1,1 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan volledig uit de marktwaarde van de verzekeringscontracten die vooral gekenmerkt worden door overrentedeling. Er is geen sprake van een gesepareerd beleggings-

depot. Gegeven de aard van de fondsbeleggingen is het verwacht rendement gebaseerd op de verwachte overrente en de contractuele rente.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2009	2008
Disconteringsvoet per 31 december	5,25%	5,60%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	5,25%	5,60%
Toekomstige salarisstijgingen (leeftijdsafhankelijk)	2,0%-5,0%	2,0%-5,0%
Toekomstige stijging pensioenaanspraken (regelingafhankelijk)	0,0%-3,0%	0,0%-3,0%

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

	2009	2008
Man	18,6	18,5
Vrouw	21,6	21,6

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

	2009	2008
Man	20,1	20,0
Vrouw	22,3	22,3

Indien de belangrijkste Nederlandse pensioenfondsen de verhoogde levensverwachting op basis van recent gepubliceerde sterftetabellen zullen gaan toepassen, zal de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen met circa 4% toenemen.

20.2. Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2009	2008
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.662	3.747
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	-	-
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.662	3.747

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:

	2009	2008
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	593	628
Rentekosten	195	205
Actuariële winsten en verliezen	-487	-625
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	301	208

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

	Toelichting	2009	2008
Begin van het jaar		3.747	3.990
Kosten ten laste van het resultaat		788	833
Betaalde jubileumuitkeringen		-386	-451
Actuariële winsten en verliezen		-50	-318
Desinvesteringen		-437	-307
Saldo per 31 december		3.662	3.747

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2009	2008
Disconteringsvoet per 31 december	4,6%	5,6%

21. Overige voorzieningen

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2008 luidt als volgt:

	Project-voorziening	Re-organisatie-voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	94	-	2.144	2.238
Dotatie ten laste het resultaat	5.517	13.985	1.313	20.815
Onttrekking ten gunste van het resultaat	-157	-	-152	-309
Aangewend	-4	-	-1.072	-1.076
Saldo per 31 december	5.450	13.985	2.233	21.668

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2009 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Re- organisatie- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	5.450	13.985	2.233	21.668
Dotatie ten laste het resultaat	71	3.674	284	4.029
Onttrekking ten gunste van het resultaat	-500	-	-60	-560
Aangewend	-4.936	-15.671	-1.790	-22.397
Saldo per 31 december	85	1.988	667	2.740

De projectvoorziening heeft betrekking op nog te verrichten werkzaamheden betreffende projecten die ingevolge de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht. De voorziening ter zake 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 leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. De voorziening ter zake de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende

vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruikgemaakt wordt van deze panden.

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,1 miljoen (2008: circa EUR 0,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

22. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen

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

	2009	2008
Handelscrediteuren	15.953	30.079
Vooruitgefactureerde omzet	12.083	7.521
Belastingen en sociale premies	28.281	22.766
Te betalen pensioenpremies	2.375	1.171
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	1.301	1.718
Overige schulden	7.903	13.363
Overlopende verplichtingen	46.588	80.044
Saldo per 31 december	114.484	156.662

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen en eindejaarsuitkeringen en andere personeelskosten, overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste

van het boekjaar worden gebracht, alsmede de verplichting ter zake de verkoop van Ordina BPO B.V. van EUR 9,2 miljoen (ultimo 2008: EUR 28,0 miljoen). De overige schulden en overige verplichtingen hebben ultimo 2009 voor een bedrag van circa EUR 1,0 miljoen een looptijd langer dan een jaar (ultimo 2008: circa EUR 14,5 miljoen).

23. Personeelskosten

	2009	2008
Salarissen	248.010	317.970
Sociale lasten	34.958	41.000
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	202	198
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	16.039	18.991
Overige personeelskosten	54.640	96.689
Totaal	353.849	474.848
Ter zake niet voortgezette activiteiten	-5.349	-24.423
Ter zake voortgezette activiteiten	348.500	450.425

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 28,6 miljoen (2008: circa EUR 32,8 miljoen) opgenomen ter zake operationele leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2009 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 4,3 miljoen (2008: circa EUR 17,0 miljoen) verantwoord ter zake reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2009 een last verantwoord ter zake aandeel gerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2008: bate

circa EUR 0,5 miljoen). De bate die is verantwoord in 2008 wordt veroorzaakt door de vrijval van reserveringen in verband met gewijzigde scoringskansen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2009 bedraagt 4.534 (2008: 5.519).

Ultimo 2009 zijn er op basis van fte's 4.121 medewerkers (ultimo 2008: 5.336 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2009 626 (ultimo 2008: 705 medewerkers).

24. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Huisvestingskosten	14.154	17.055
Marketing- en verkoopkosten	5.133	8.484
Overige kosten	14.273	21.272
Totaal	33.560	46.811
Ter zake niet voortgezette activiteiten	-1.466	-8.619
Ter zake voortgezette activiteiten	32.094	38.192

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 9,5 miljoen (2008: circa EUR 10,7 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2008 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Accountants NV	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	336	206	542
Andere controlewerkzaamheden	802	-	802
Fiscale advisering	-	25	25
Andere niet-controlediensten	-	307	307
	1.138	538	1.676

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2009 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Accountants NV	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	264	154	418
Andere controlewerkzaamheden	118	-	118
Fiscale advisering	-	4	4
Andere niet-controlediensten	68	92	160
	450	250	700

25. Financieringsbaten/-lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Financieringsbaten	637	195
Financieringslasten	-5.693	-5.546
Financieringskosten financiële leasecontracten	-27	-95
Totaal	-5.083	-5.446
Ter zake niet voortgezette activiteiten	10	-498
Ter zake voortgezette activiteiten	-5.093	-4.948

Onder de financieringslasten zijn de volgende bedragen verantwoord met betrekking tot de langlopende lening en de renteswap die is afgesloten op basis waarvan de basisrente is omgezet van een variabele rente in een vaste rente:

	2009	2008
Variabele basisrente	-532	-2.084
Vaste basisrente - per saldo	-645	414
Variabele renteopslag	-297	-197
Totale financieringslast langlopende lening	-1.474	-1.867

Onder de financieringslasten 2009 is tevens begrepen een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen ter zake de afkoop van de renteswap betreffende de langlopende lening die in 2009 is beëindigd ingevolge de vernieuwing van de financieringsovereenkomst.

26. Verkoopresultaat deelnemingen

Het verkoopresultaat deelnemingen is als volgt te specificeren:

	Toelichting	2009	2008
Verkoopresultaat Ordina Technical Automation B.V.		-	10.425
Verkoopresultaat Ordina BPO B.V.	32	-	-
Totaal verkoopresultaat deelnemingen		-	10.425

Het verkoopresultaat op de deelneming Ordina BPO ad EUR 28 miljoen zoals dit is verantwoord in de jaarrekening 2008 is in 2009 verantwoord als onderdeel van het resultaat uit niet voortgezette activiteiten.

27. Belastingen

	2009	2008
Actuele belastingverplichtingen	-409	4.427
Latente belastingverplichtingen	-694	14.390
Totaal	-1.103	18.817
Belastingverplichtingen ter zake niet voortgezette activiteiten	646	21.259
Belastingen volgens de geconsolideerde jaarrekening	-1.749	-2.442

De procentuele belastingdruk bedraagt, inclusief de belastingen ter zake de niet voortgezette activiteiten, 112,3% (2008: 22,8%) en is als volgt opgebouwd:

	2009	2008
Nominale belastingdruk	25,5	-25,5
Niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar	29,9	-
Tariefsverschillen buitenland	-23,1	0,9
Hogere waardering latente belastingvorderingen	-15,3	-
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-	2,0
Niet aftrekbare bedragen	102,5	0,4
Incidentele posten	-7,2	-0,6
Effectieve belastingdruk	112,3	-22,8

De effectieve belastingdruk is berekend op basis van het resultaat exclusief verkoopresultaat deelnemingen. De procentuele belastingdruk over 2009 is hoog als gevolg van de grote impact van niet aftrekbare bedragen in relatie tot het relatief lage resultaat voor belasting. De niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar hebben betrekking op verliezen in het boekjaar welke niet kunnen worden gecompenseerd en waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. De hogere waardering latente belastingvorderingen wordt veroorzaakt door de waardering van compensabele verliezen die eerder niet gewaardeerd waren. De impact ter zake de afwaardering van latente belastingvorderingen in 2008

heeft betrekking op de afwaardering van de gewaardeerde verliescompensatie binnen het per april 2009 verkochte bedrijfsonderdeel Ordina BPO B.V.. Onder de incidentele posten zijn onder meer opgenomen de impact van in het verslagjaar verwerkte correcties met betrekking tot voorgaande jaren alsmede incidentele posten.

28. Resultaten per aandeel

28.1. Resultaat per aandeel

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

	2009	2008
Resultaat na belastingen	180	-81.134
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	45.355	41.264
Resultaat per aandeel (in euro's)	0,00	-1,97

28.2. Resultaat per aandeel na verwatering

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

	2009	2008
Resultaat na belastingen	180	-81.134
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	45.355	41.264
Correctie voor optierechten 'in the money'	210	-
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandeel gerelateerde beloningen	56	-
	45.621	41.264
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	0,00	-1,97

29. Dividend per aandeel

Ingevolge het negatief resultaat dat is gerealiseerd over 2008, is in 2009 geen dividend uitgekeerd. Voor wat betreft het dividend over het boekjaar 2009 wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, welke zal worden gehouden op 12 mei 2010, voorgesteld om, conform het geldende dividendbeleid, geen dividend uit te keren ten laste van het resultaat over het boekjaar 2009. Dit voorstel is niet verwerkt in deze jaarrekening (zie grondslag 2.14.3).

30. Preferente aandelen

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 17.999.995 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 2009 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

31. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen

Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,8 miljoen (2008: circa EUR 2,8 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2009 heeft Ordina geen materiële investeringsverplichtingen ter zake materiële en immateriële vaste activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operational lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 22,6 miljoen (2008: EUR 27,8 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 8,6 miljoen (2008: EUR 10,4 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Ter zake de huurverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar heeft een bedrag van EUR 5,3 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein. Het huurcontract ter zake het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 1 oktober 2014.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	22.635	8.601
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	21.913	29.639
Looptijden langer dan vijf jaar	-	1.129
	44.548	39.369

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. Voor een overzicht van de betreffende groepsmaatschappijen wordt verwezen naar pagina 132.

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

Ter zake de kredietverlening door bancaire instellingen heeft Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2009 debiteurenvorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 56,4 miljoen (ultimo 2008: nihil).

32. Acquisities en desinvesteringen

32.1. Acquisities in 2009

In 2009 hebben er geen acquisities plaatsgevonden. Eind september 2008 heeft Ordina een 100% belang verworven in E-Chain Management Financials BVBA (België).

32.2. Desinvestering Ordina BPO B.V.

Per 1 april 2009 heeft Ordina alle aandelen in Ordina BPO B.V. verkocht aan Centric. Het verlies bij verkoop, inclusief het resultaat over het eerste kwartaal 2009 dat met de transactie gemoeid is, bedraagt EUR 34 miljoen. Van dit bedrag is ruim EUR 32 miljoen, bestaande uit het verkoopresultaat van EUR 28 miljoen plus een projectvoorziening van EUR 4 miljoen, als eenmalige last verantwoord ten laste van het resultaat over 2008. In overeenstemming met IFRS 5 'Non current assets held for sale and discontinued operations' heeft Ordina de verkoop van Ordina BPO B.V. in 2009 verantwoord als niet voortgezette activiteiten. De vergelijkende cijfers 2008 in de resultatenrekening zijn overeenkomstig aangepast.

De specificatie van het resultaat uit niet voortgezette activiteiten zoals gepresenteerd in de winst- en verliesrekening heeft volledig betrekking Ordina BPO B.V. en kan als volgt worden toegelicht.

	2009	2008
Omzet	8.007	43.032
Totaal bedrijfslasten	9.802	132.494
Bedrijfsresultaat	-1.795	-89.462
Financieringsbaten/-lasten	10	-498
Verkoopresultaat deelnemingen	-	-28.000
Resultaat voor belastingen	-1.785	-117.960
Belastingen	646	21.259
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten	-1.139	-96.701

32.3. Effecten van acquisities

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

	Investerin- gen 2009	Investerin- gen 2008
Materiële vaste activa	-	532
Immateriële vaste activa	-	-
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	-	7.320
Voorraden	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	-	3.276
Liquide middelen	-	1.696
Voorzieningen	-	-
Latente belastingen per saldo	-	-2.529
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-	-2.238
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	-	8.057
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	41	5.378
Koopprijs	41	13.435
Uitgestelde koopprijs	-	-6.950
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	5.033	5.839
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-494	-500
Betaalde koopprijs/cash	4.580	11.824
Gekochte liquide middelen	-	-1.696
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	4.580	10.128

Met betrekking tot de effecten op de activa- en verplichtingenpositie van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2009, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	E-Chain Manage- ment	ITG Consulting	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	-	-	-	-
Immateriële vaste activa	-	-	-	-
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	-	-	-	-
Voorraden	-	-	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	-	-	-	-
Liquide middelen	-	-	-	-
Voorzieningen	-	-	-	-
Latente belastingen per saldo	-	-	-	-
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-	-	-	-
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	-	-	-	-
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	41	-	-	41
Koopprijs	41	-	-	41
Uitgestelde koopprijs	-	-	-	-
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.973	3.000	60	5.033
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-494	-	-	-494
Betaalde koopprijs/cash	1.520	3.000	60	4.580
Gekochte liquide middelen	-	-	-	-
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	1.520	3.000	60	4.580

De effecten op de activa- en verplichtingen van Ordina terzake de aankopen van groepsmaatschappijen beperken zich in 2009 met name tot de afwikkeling van earn-outverplichtingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren.

33. Verbonden partijen

33.1. Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen en de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur.

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

33.2.1. Beloningsbeleid

De vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap wordt jaarlijks bepaald door de Raad van Commissarissen. Voor een toelichting op het beloningsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen dat is opgenomen op pagina 68 van dit jaarverslag.

33.2.2. 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 2009, respectievelijk 2008:

	2009	2008
R. Kasteel		
Salaris	364	364
Variabele beloning / kortetermijncomponent	50	-
Variabele beloning / langetermijncomponent	18	-174
Pensioenkosten / regulier	53	34
Pensioenkosten ingevolge waardeoverdracht	259	-
	744	224

	2009	2008
J.H. den Hartog		
Salaris	318	318
Variabele beloning / kortetermijncomponent	43	-
Variabele beloning / langetermijncomponent	-	-153
Pensioenkosten / regulier	38	50
Pensioenkosten ingevolge waardeoverdracht	71	-
	470	215

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. Indien na drie jaar wordt vastgesteld dat de gestelde targets zijn gehaald of overschreden, vindt onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen plaats. Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt per balansdatum een inschatting gemaakt van het aantal uit te keren aandelen Ordina N.V.. De kosten ter zake de variabele langetermijnbeloningscomponent worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Het bedrag van de te verwachten uit te geven aandelen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten. In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2007-2009 zullen geen aandelen Ordina N.V. worden uitgekeerd aan de heren Kasteel en Den Hartog.

In 2008 is de voorziening die was getroffen in eerdere jaren vrijgefallen ten gunste van het resultaat in verband met de inschatting van scoringskansen. Deze vrijval veroorzaakt een negatieve beloningscomponent ter zake de langetermijncomponent binnen de variabele beloning 2008.

Begin 2008 zijn de pensioenregelingen van de leden van de Raad van Bestuur, in lijn met hetgeen voor een bredere groep van medewerkers geldt, omgezet naar een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. Eerder opgebouwde pensioenrechten van de leden van de Raad van Bestuur zijn ondergebracht in de nieuwe middelloonregeling. De eenmalige lasten die verband houden met de waardeoverdracht zijn in 2009 verantwoord.

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

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

33.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2009 209.684 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2008: 209.684). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2009	2008
R. Kasteel	165.399	165.399
J.H. den Hartog	44.285	44.285
	209.684	209.684

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

Ultimo 2009 zijn er geen zijn er geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. Alle optierechten die ultimo 2008 werden gehouden door de leden van de Raad van Bestuur zijn in 2009 vervallen. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de toegekende optierechten aan de leden van de Raad van Bestuur.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uit-oefenkoers	Vervaldatum
R. Kasteel	40.000	-	40.000	-	10,24	12-3-2009

Ultimo 2009 nog uitstaande optierechten

-

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uit-oefenkoers	Vervaldatum
J.H. den Hartog	35.000	-	35.000	-	10,24	12-3-2009

Ultimo 2009 nog uitstaande optierechten

-

33.2.5. **Beloning Raad van Commissarissen**
De vergoedingen aan de leden van de Raad van Commissarissen luiden als volgt:

	2009	2008
C.J. de Swart, voorzitter	34	33
E.P. de Boer	26	26
P.G. Boumeester	17	-
R.J. van de Kraats	26	26
J.M.L. van Engelen	-	9
	103	94

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.

33.2.6. **Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen**
De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2009 124.761 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2008: 124.761). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2009	2008
C.J. de Swart, voorzitter	-	-
E.P. de Boer	124.761	124.761
P. Boumeester	-	-
R.J. van de Kraats	-	-
J.M.L. van Engelen	-	-
	124.761	124.761

34. **Gebeurtenissen na balansdatum**

Na 31 december 2009 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van, de balansposities ultimo 2009 zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

**VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER
31 DECEMBER 2009 ORDINA N.V.**

	Toelichting	2009	2008
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	36	-	18.564
Financiële vaste activa	37	200.503	127.563
Latente belastingvorderingen	38	9.835	13.062
Totaal vaste activa		210.338	159.189
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	39	630	384
Te vorderen vennootschapsbelasting		-	6.453
Liquide middelen		26	150
Totaal vlottende activa		656	6.987
Totaal activa		210.994	166.176
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	4.929	4.133
Agioreserves	40	96.124	77.082
Afdekkingsreserve	40	-75	-521
Wettelijke reserve	40	1.159	1.303
Ingehouden winsten	40	81.823	162.417
Resultaat boekjaar	40	180	-81.134
Totaal eigen vermogen		184.140	163.280
Verplichtingen			
<i>Langlopende schulden</i>			
Bancaire schulden - achtergesteld		26.202	-
Totaal langlopende schulden		26.202	-
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden		-	2.874
Handelscrediteuren en overige schulden	41	73	22
Te betalen vennootschapsbelasting		579	-
Totaal kortlopende schulden		652	2.896
Totaal verplichtingen		26.854	2.896
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		210.994	166.176

(in duizenden euro's)

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2009 ORDINA N.V.

	Toelichting	2009	2008
Resultaten van deelnemingen	37	-10.581	-117.081
Overige resultaten		10.761	35.947
Nettoresultaat		180	-81.134

(in duizenden euro's)

TOELICHTING OP DE VENNOOT- SCHAPPELIJKE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

35. Algemeen

35.1. 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.

35.2. 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.

35.3. 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').

36. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2008	18.564	18.564
<i>Mutaties 2008</i>		
Investerings	-	-
Desinvesterings	-	-
Boekwaarde per 31 december 2008	18.564	18.564

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2009	18.564	18.564
<i>Mutaties 2009</i>		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-18.564	-18.564
Boekwaarde per 31 december 2009	-	-

De desinvestering in 2009 heeft betrekking op de overdracht van de betreffende balanspost binnen Ordina.

37. **Financiële vaste activa**

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2008	61.039	179.405	240.444
<i>Mutaties 2008</i>			
Investerings/verstrekkingen	-1.221	7.479	6.258
Actuariële winsten en verliezen	-1.003	-	-1.003
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-1.055	-	-1.055
Resultaat deelnemingen	-117.081	-	-117.081
Boekwaarde per 31 december 2008	-59.321	186.884	127.563

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2009	-59.321	186.884	127.563
<i>Mutaties 2009</i>			
Investerings/verstrekkingen	210.460	-127.525	82.935
Actuariële winsten en verliezen	140	-	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	446	-	446
Resultaat deelnemingen	-10.581	-	-10.581
Boekwaarde per 31 december 2009	141.144	59.359	200.503

De mutatie op investeringen en verstrekkingen wordt met name veroorzaakt door herkapitalisatie binnen Ordina.

38. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2009	2008
Immateriële en materiële vaste activa	1.519	1.604
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	8.316	11.458
Saldo per 31 december	9.835	13.062

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal

ultimo 2009: circa EUR 31,8 miljoen; ultimo 2008: circa EUR 44,9 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 19.1.

39. Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2009	2008
Overlopende activa	630	384
Saldo per 31 december	630	384

40. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2008 en 2009 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekking- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2008	4.119	75.744	534	12.336	131.464	30.394	254.591
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-8.250	-8.250
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	22.144	-22.144	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	7	493	-	-	-	-	500
Emissie ingevolge optie- uitoefening	2	154	-	-	-	-	156
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	-1.003	-	-1.003
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-	-1.055	-	-	-	-1.055
Aandeel gerelateerde beloningen	5	691	-	-	-1.221	-	-525
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-81.134	-81.134
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-11.033	11.033	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2008	4.133	77.082	-521	1.303	162.417	-81.134	163.280

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekking- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2009	4.133	77.082	-521	1.303	162.417	-81.134	163.280
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-	-
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	-81.134	81.134	-
Emissie van aandelen	780	18.564	-	-	-	-	19.344
Emissie bij verwerving deelnemingen	16	478	-	-	-	-	494
Emissie ingevolge optie- uitoefening	-	-	-	-	-	-	-
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	140	-	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-	446	-	-	-	446
Aandeel gerelateerde beloningen	-	-	-	-	256	-	256
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	180	180
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-144	144	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2009	4.929	96.124	-75	1.159	81.823	180	184.140

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.6 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2008 en ultimo 2009 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2008 en 2009 wordt verwezen naar toelichting 13.2.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 33.2.2.

41. **Overige schulden en overlopende verplichtingen**

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

	2009	2008
Overige schulden	-	22
Overlopende verplichtingen	73	-
Saldo per 31 december	73	22

Nieuwegein, 1 maart 2010

Raad van Bestuur
Drs. R. Kasteel, *CEO*
Mr. J.H. den Hartog, *CFO*

Raad van Commissarissen
Mr. C.J. de Swart, *voorzitter*
E.P. de Boer
P.G. Boumeester
R.J. van de Kraats RA

**GROEPSMAATSCHAPPIJEN /
VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN**

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2009
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
Ormit B.V. *	De Bilt	100
fiNext B.V. *	Voorburg	100
Integer Noord Nederland B.V. *	Wormerveer	100
Integer Zuid Nederland B.V. *	Tilburg	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina E-Chain Management Financials BVBA	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Capellen (Luxemburg)	100
Ormit België N.V.	Brussel (België)	100

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

ACCOUNTANTSVERKLARING

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 132 opgenomen jaarrekening 2009 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2009, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd overzicht van kasstromen over 2009 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 2009, en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2009 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het 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 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

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. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren 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 keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken

van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, 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 als basis voor ons oordeel.

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 2009 en van het resultaat en de kasstromen over 2009 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met 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 2009 en van het resultaat over 2009 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, zoals opgenomen op pagina 27 tot en met 70, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 1 maart 2010

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. C.G. Delahay RA



GRI-INDEX

137

GRI-INDEX

138

INDICATOREN WAAROVER
ORDINA RAPPORTEERT IN 2009

Strategie en analyse

1.1	Verklaring van de CEO	Bericht van de CEO	6
-----	-----------------------	--------------------	---

Organisatieprofiel

2.1	Naam organisatie	Over Ordina	22
2.2	Producten en diensten	Over Ordina	23
2.3	Operationele structuur	Over Ordina	23
2.4	Locatie hoofdkantoor	Profiel	22
2.5	Landen van vestiging	Profiel	22
2.6	Rechtsvorm	Jaarrekening	80
2.7	Markten	Over Ordina en Strategie	23, 33
2.8	Bedrijfsomvang	Over Ordina	22
2.9	Organisatieveranderingen	People	38
2.10	Onderscheidingen	n.v.t.	—

Verslagparameters

3.1	Verslagperiode	1 januari tot en met 31 december 2009	—
3.2	Voorgaand verslag	n.v.t.	—
3.3	Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar	—
3.4	Contactperso(o)n(en)	Corporate Communicatie	143
3.5	Proces inhoud verslag	Interne beheersing	48
3.6	Afbakening	Paragraaf Performance	45, 46
3.7	Afbakening beperkingen	Paragraaf Performance	45, 46
3.8	Basis voor verslaggeving		
	over samenwerkingsverbanden	n.v.t.	—
3.10	Herformuleringen	n.v.t.	—
3.11	Veranderingen in de verslaglegging	Dit is de eerste maal dat Ordina meer inzage geeft in haar duurzame prestaties en deze ook meet	—
3.12	Standaardonderdelen van de informatievoorziening	Paragraaf Performance en GRI-index	45, 46

Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid

4.1	Bestuursstructuur	Corporate governance	54
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Corporate governance	54
4.3	Onafhankelijkheid	Corporate governance	57
4.4	Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	Informatie voor Aandeelhouders, Corporate governance en Medezeggenschap	25, 56, 61
4.14	Lijst van groepen stakeholders	Stakeholdersdialoog	56
4.15	Inventarisatie en selectie van stakeholders	Stakeholdersdialoog	56

**INDICATOREN WAAROVER ORDINA
RAPPORTEERT IN 2009**

	voldaan
	gedeeltelijk voldaan
	niet voldaan

Code	Aspect	Definitie, vindplaats en scope	Pagina
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	<i>Winst en-verliesrekening financieel jaarverslag</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg Deelnemingen	42, 76
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	Totale personeelsbestand naar geslacht (bij LA 13) en regio (Nederland/België) <i>People</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg Deelnemingen	38
Milieu			
EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Hoeveelheid gebruikt kopieerpapier - Totaal in kg - Kg per medewerker - Kg per werkplek <i>Performance</i> Ordina Holding Ordina Nederland	46
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit - Totaal in kWh en m3 - Per werkplek (reikwijdte panden) <i>Performance</i> Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 94% van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	46
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 energiebesparingen gerealiseerd zijn en (beknopte) beschrijving van de geplande initiatieven <i>Performance</i> Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 94% van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	46
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	Totale hoeveelheid liters brandstof per brandstofsoort met de bijbehorende CO2 uitstoot door leaseauto's in ton. De gegevens worden op totaalniveau en per leaseauto weergegeven. <i>Performance</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg Deelnemingen	46

Code	Aspect	Performance	Pagina
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. <i>People</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	39
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 <i>People, vitaliteit</i> Ordina Holding Ordina Nederland	39
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. Meetgegevens zijn niet beschikbaar (evt. MTO-info). <i>People, ontwikkeling</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	39
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 <i>People</i> Ordina Holding Ordina Nederland Deelnemingen	38
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 <i>Portfolio en People</i> Ordina Holding Ordina Nederland	35, 37, 40
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen	Beschrijving van de wijze waarop Ordina invulling geeft aan maatschappelijk verantwoord internationaal ketenbeheer <i>Performance</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	41



ORGANISATIE- ONDERDELEN & CONTACT- GEGEVENS

142

ORGANISATIEONDERDELEN

143

CONTACTGEGEVENS

ORGANISATIEONDERDELEN

Nederland

Ordina N.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina Holding B.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina Nederland B.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina Consulting B.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina ICT B.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina Application Outsourcing en Projecten B.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Clockwork B.V.
Oostelijke Handelskade 10 3H, 1019 BM Amsterdam

Deelnemingen

Ormit B.V.
Dorpsstraat 85, 3732 HH De Bilt

fiNext B.V.
Park de Werve 1, 2274 ES Voorburg

Integer Noord Nederland B.V.
Produktieweg 131, 1521 NJ Wormerveer

Integer Zuid Nederland B.V.
Heuvelpoort 305, 5038 DT Tilburg

België

Ordina Belgium N.V.
Blarenberglaan 3b, B-2800 Mechelen

Ordina E-Chain Management N.V.
Blarenberglaan 3b, B-2800 Mechelen

Ormit België N.V.
Tervurenlaan 412, B-1150 Brussel

Luxemburg

Ordina Luxembourg SA
Route d'Arlon 94, L-8311 Capellen

CONTACTGEGEVENS

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
Postbus 7101, 3430 JC Nieuwegein
+31 (0) 30 66 37 000
www.ordina.nl

Contactgegevens Investor Relations:
+31 (0) 30 66 37 006

Contactgegevens voor pers:
Drs. S.E.M. Huuskes
Directeur Corporate Communicatie
+31 (0)30 66 37 402

Secretaris van de vennootschap:
Mr. M.J. van Buren
+31 (0) 30 66 37 008

Colofon

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

Concept, ontwerp, realisatie

MATTMO concept | design, Amsterdam

Tekst

Bondt Communicatie, Breda

Fotografie

Frank Ruiter

Merlijn Doomernik

Druk, lithografie

Thieme Grafimedia Groep

Website

www.ordina.nl

