



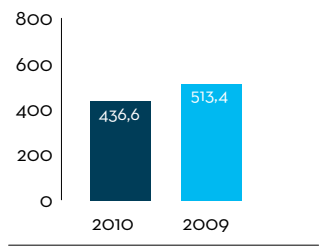
DE WERELD VAN ORDINA IN DE WERELD

Jaarverslag 2010

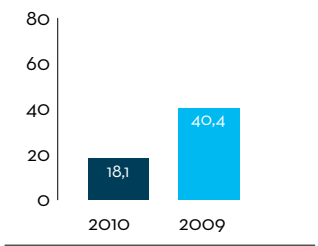
KERNCIJFERS 2010

ORDINA GROEP

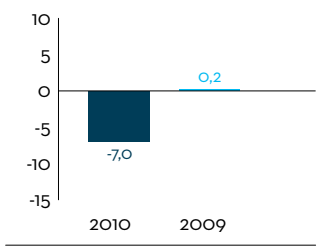
Omzet*
In miljoenen euro's



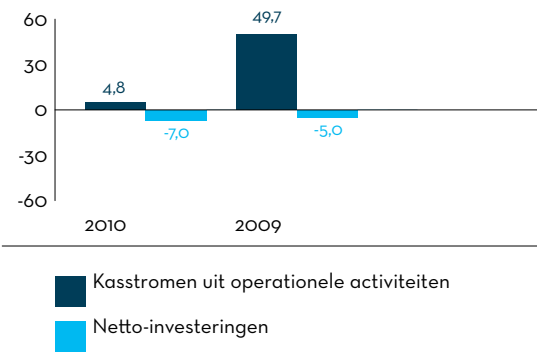
Recurring EBITDA*
In miljoenen euro's



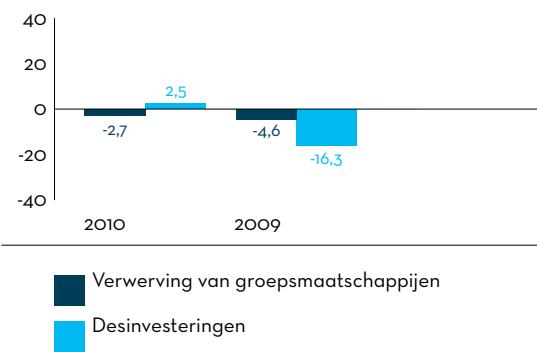
Nettoresultaat
In miljoenen euro's



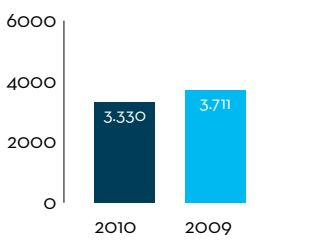
Kasstroomen uit operationele activiteiten en netto-investeringen
In miljoenen euro's



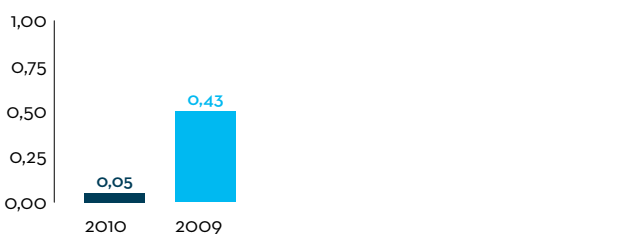
Nettokasstroomen ter zake acquisities en desinvesteringen
In miljoenen euro's



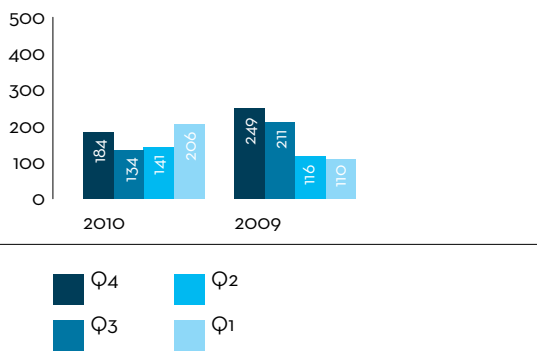
Aantal medewerkers* (ultimo)
In fte's



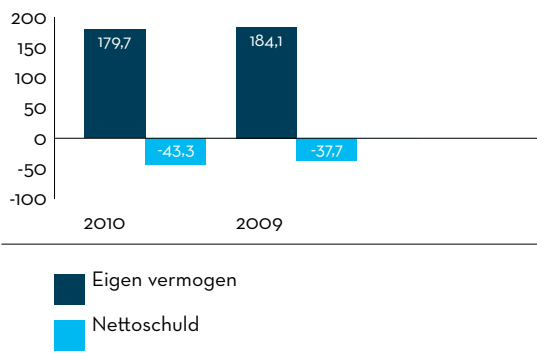
Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities*
In euro's



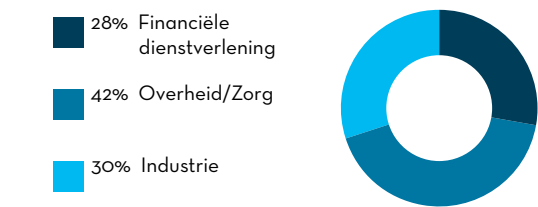
Marktkapitalisatie
In miljoenen euro's



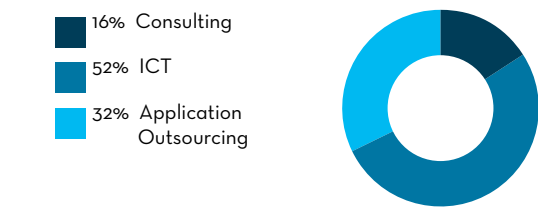
Eigen vermogen en nettoschuld
In miljoenen euro's



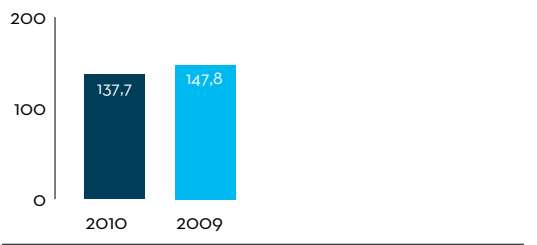
Omzetverdeling naar markten 2010*
In %



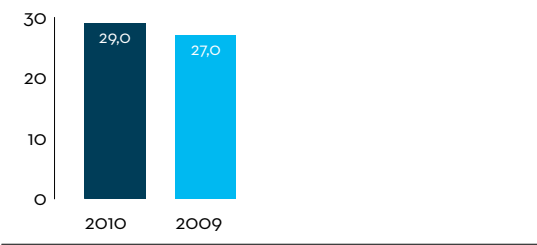
Omzetverdeling naar activiteiten 2010*
In %



Omzet langetermijncontracten*
In miljoenen euro's



Offshore - uitbesteding*
In miljoenen euro's



* Op basis van voortgezette activiteiten

INHOUDS OPGAVE

1	BERICHT CEO
9	Het jaar van de ommekeer

2	OVER ORDINA
14	Profiel
14	Visie, missie, positionering
14	Onze medewerkers
14	Duurzaam en verantwoord ondernemen
15	Onze kernwaarden
15	Kerngegevens
16	Informatie voor aandeelhouders
17	Raad van Bestuur

3	VERSLAG RAAD VAN BESTUUR
21	Strategie
22	Onze focusgebieden bieden kansen en risico's
25	Algemene ontwikkelingen in onze industrie
38	Onze prestaties in 2010
53	Risicoprofiel
54	Interne beheersing
57	Verwachtingen

4	CORPORATE GOVERNANCE
60	Bestuur
62	Compliance
62	Business principles
63	Statutaire bepalingen en overige informatie

5	VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN
66	Verslag van de Raad van Commissarissen

6	JAARREKENING
76	Geconsolideerde balans per 31 december 2010
78	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2010
79	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
80	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
82	Geconsolideerd overzicht van kasstromen
84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
140	Vennootschappelijke balans per 31 december 2010 Ordina N.V.
141	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 2010 Ordina N.V.
141	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening
146	Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen
147	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

7	GRI-INDEX
150	GRI-Index
152	Indicatoren waarover Ordina rapporteert in 2010

8	OVERIGE INFORMATIE
156	Organisatieonderdelen
157	Contactgegevens

1

BERICHT CEO

9 Het jaar van de ommekeer



Ronald Kasteel, CEO Ordina

“Verbeteren door te verbinden. Ondanks de bescheiden resultaten over 2010 werken we met tomeloze ambitie aan het waarmaken van deze belofte.”

HET JAAR VAN DE OMMEKEER

Voor de markt en voor Ordina is 2010 het jaar van de ommekeer. Terugkijkend kunnen we constateren dat we het ergste van de economische recessie en de gevolgen daarvan voor onze dienstverlening achter de rug lijken te hebben. De ervaring van de markt in de tweede helft van het jaar is onmiskenbaar, maar dat laat onverlet dat 2010 een moeilijk jaar is geweest.

De markt herstelt zich langzaam van de crisis

De ontwikkelingen in de periode 2008-2010 bevestigen onze analyse dat het na een economische neergang twee jaar duurt voordat de markt weer aantrekt. Door bijzondere omstandigheden kwam de dip dit keer jaren eerder dan wij verwachtten. De val van Lehman Brothers in oktober 2008 luidde de kredietcrisis in, gevolgd door een zware economische recessie. Onze belangrijke kernmarkten financiële dienstverlening en overheid werden hierdoor geraakt, met direct effect op onze omzet en resultaten. De problemen van enkele Nederlandse financiële instellingen brachten een aantal ontwikkelingen binnen het bank- en verzekeringswezen abrupt tot stilstand. Alleen de hoogstnoodzakelijke projecten vonden doorgang. De meeste grote klanten stopten in vrij hoog tempo met het inhuren van externe krachten om hun kortetermijn kostenbasis te verbeteren. Over de hele linie daalde de vraag

naar ICT-diensten. Vooral in Nederland was die daling in vergelijking met andere Europese landen zeer sterk.

Het heeft tot het tweede kwartaal van 2010 geduurd voordat de vraag naar onze dienstverlening in de markt voor financiële dienstverlening weer aantrok. In het derde kwartaal kwam de kentering. In de tweede helft van het jaar steeg de omzet in deze markt met zeventien procent ten opzichte van het eerste halfjaar. Daarmee hebben we echter nog niet het omzetniveau van voor de crisis bereikt. Onze andere kernmarkt, de overheid, voelt eveneens de gevolgen van de kredietcrisis. De redding van financiële instellingen door de overheid heeft geleid tot een forse toename van de staatsschuld met onvermijdelijke bezuinigingen als gevolg. Dit wil overigens niet zeggen dat de overheid zal bezuinigen op ICT-uitgaven. De val van het kabinet begin 2010 en de impasse die daardoor ontstond in de besluitvorming heeft een groter effect op onze activiteiten. Wij hebben dat zeker gemerkt aan onze omzet dit jaar. Ondanks de grote terughoudendheid bij opdrachtgevers zijn we er toch in geslaagd om enkele aansprekende projecten te winnen bij overheidsorganisaties. Verder zien wij zeker kansen in ICT-projecten die voortvloeien uit de kabinetsplannen om tot een compactere en dienstverlenende overheid te komen.

Tijdig ingegrepen

Wij zijn ons terdege bewust van het beeld dat de media over ons schetsen. Wij realiseren ons dat de buitenwereld naar ons kijkt. Belanghebbenden mogen van ons verwachten dat we transparant zijn over onze keuzes en financiële positie. We geven hierover altijd alle openheid van zaken. Als eerste in de markt hebben we al in 2009 de organisatie in omvang teruggebracht naar een niveau dat past bij de omzetverwachtingen. Strikte kostenbeheersingsmaatregelen hebben geleid tot een structurele verlaging van onze kostenbasis. Met de banken zijn in 2009 tijdig nieuwe financieringsafspraken gemaakt. Dit jaar hebben wij veel aandacht besteed aan het verbeteren van onze schuldpositie. Door al deze maatregelen hebben we een stabiele basis gelegd voor nieuwe initiatieven en groei.

Innovatiekracht verbindend

Het jaar 2010 is ook voor Ordina zelf het jaar van de ommekeer. Wij hebben nadrukkelijk de blik naar voren gericht. Met ons management en onze medewerkers zijn we actief in discussie gegaan over hoe het profiel van Ordina er de komende jaren uit moet gaan zien. Wij hebben allereerst de strategische koers herbevestigd. Die koers is al jaren stabiel. We zijn in de loop van de jaren opgeschoven van een leverancier van individuele capaciteit naar een partij die betekenisvolle projecten uitvoert voor klanten. Onze ambitie is

om Ordina verder te ontwikkelen tot de regisseur die samen met anderen moderne en solide businessconcepten ontwikkelt en implementeert. Ordina verbindt kennis van professionals en marktpartijen, en brengt beweging en verbetering voor onze klanten en de maatschappij. Lokale kennis, focus en samenwerking zijn daarbij onze kracht. Een proactieve houding is de sleutel. Wij zijn een businesskatalysator. Dat is de expliciete merkbeploofte die we met elkaar hebben geformuleerd en die we met veel enthousiasme uitdragen.

Focus op onze kernmarkten

Ordina blijft kiezen voor een lokaal onafhankelijke positie met een gefocust marktleiderschap. De keuze voor het verlenen van diensten op het gebied van ICT, Consulting en Outsourcing in de kernmarkten financiële dienstverlening, overheid en zorg blijft. In de industriemarkt richten we ons op segmenten die sterk lokaal gebonden zijn en van wezenlijke betekenis zijn voor de lokale economie en cultuur. We investeren gericht in kennis en kunde van deze lokale markten. Om die reden hebben we dit jaar ook afscheid genomen van Integer en Ormit.

Focus op onze klanten

We willen onze klanten excellente service bieden. Daarom hebben we onze organisatie zo ingericht dat kennis van markten en domeinen vanuit hecht samenwerkende teams naar de markt wordt gebracht. Onze consultants krijgen de ruimte om zich sterker te profileren en hun toegevoegde waarde te tonen. Zij zijn onze vooruitgeschoven posten in de markt bij onze klanten. Samen gaan we vanuit dit businessmodel klanten de toegevoegde waarde brengen die zij nodig hebben.

Lokaal, met een eigen signatuur

Ordina is een typisch lokaal bedrijf, met een geheel eigen signatuur in onze industrie. Onze omvang stelt ons in staat om voor opdrachtgevers interessante opdrachten uit te voeren. We kunnen daardoor professionals aantrekkelijk en uitdagend werk bieden, evenals perspectief op een gevarieerde loopbaan. Ordina is en blijft als lokale partij heel dichtbij, voor zowel klanten als medewerkers. Door onze lokale aanwezigheid en omvang zijn we voor hen herkenbaar en toegankelijk. Wij zijn een bedrijf met een duidelijke cultuur, waar de menselijke maat nog bestaat. Onze cultuur wordt gedragen door onze kernwaarden: ondernemend, toonaangevend, samenwerkingsgericht, ontwikkelingsgericht en betrokken. In 2010 hebben we deze kernwaarden opnieuw met elkaar vastgesteld. We zijn interne programma's gestart om de kernwaarden ook werkelijk in te bedden in de organisatie. Daar gaan we in 2011 en de jaren daarna uiteraard mee door.

Vernieuwende concepten

Ordina is de aanjager van verbetering en bouwt relevante kennisnetwerken om vernieuwing en verbetering voor klanten te bereiken. Hierbij richten we ons ook op innovaties in klantinteractie waarbij de inzet van ICT een baanbrekende rol speelt. Dit jaar hebben we dat laten zien met onze bijdrage aan het populaire televisieprogramma The Voice of Holland. Onze 'digital agency' Clockwork ontwikkelde hiervoor in samenwerking met Talpa en RTL het online-auditieplatform en de crossmediale interactiemogelijkheden. Voor onze klant Robeco bouwen we de komende jaren aan een nieuwe architectuur waarmee Robeco klanten flexibel en eigentijds kan bedienen. Als u een kijkje neemt op de website van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (www.ind.nl), ziet u wat moderne gepersonaliseerde interactie betekent in het publieke domein. Stuk voor stuk voorbeelden van vooruitgang en creativiteit, waar wij bijzonder trots op zijn.

Connect to improve

Ik ben blij dat we de Raad van Bestuur hebben kunnen versterken met Bart de Jong als financieel bestuurder en Stépan Breedveld als de verantwoordelijke voor de Nederlandse activiteiten. De bredere samenstelling van de Raad van Bestuur geeft ons meer slagkracht en ruimte om onze plannen uit te voeren. Verbinding is de voorwaarde voor verbetering. Connect to improve, dat is waar Ordina voor staat. Ondanks de bescheiden resultaten over 2010 blijven we met tomeloze ambitie werken aan het waarmaken van die belofte voor klanten, medewerkers en aandeelhouders.

Ronald Kasteel
CEO Ordina

2

OVER ORDINA

- 14 Profiel
- 14 Visie, missie, positionering
- 14 Onze medewerkers
- 14 Duurzaam en verantwoord ondernemen
- 15 Onze kernwaarden
- 15 Kerngegevens
- 16 Informatie voor aandeelhouders
- 17 Raad van Bestuur

PROFIEL

Ordina is een kennisleverancier op het snijvlak van ICT en business. Wij specialiseren ons in lokale bedrijfs- en maatschappelijke vraagstukken. Onze focus ligt op de Benelux en de kernmarkten financiële dienstverlening, overheid, zorg en enkele segmenten binnen de industriemarkt.

Ordina heeft 3.330 medewerkers in dienst, van wie circa 600 in België en Luxemburg. Zij zetten zich dagelijks in om bij klanten vernieuwing en verbetering van bedrijfsprocessen tot stand te brengen. Onze kracht is dat wij ICT-oplossingen kunnen creëren door kennis te combineren van de business van de klant, lokale wet- en regelgeving, taal en cultuur. Daarnaast hebben wij veel ervaring met het ontwikkelen en implementeren van standaardoplossingen.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina meerdere kantoren in Nederland, België en Luxemburg. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de midkap-index (AMX). In 2010 haalde Ordina een omzet op voortgezette activiteiten van EUR 436,6 miljoen.

VISIE, MISSIE, POSITIONERING

Onze visie

Om in een dynamische en globaliserende wereld succesvol te zijn, moeten organisaties steeds sneller anticiperen op de veranderende eisen en wensen van hun omgeving. Dit vereist dat ze een heldere positie kiezen en van daaruit grensverleggende samenwerkingsverbanden aangaan. Om van visie naar realisatie te komen, is slimme toepassing van ICT meer dan ooit een cruciale succesfactor.

Onze missie

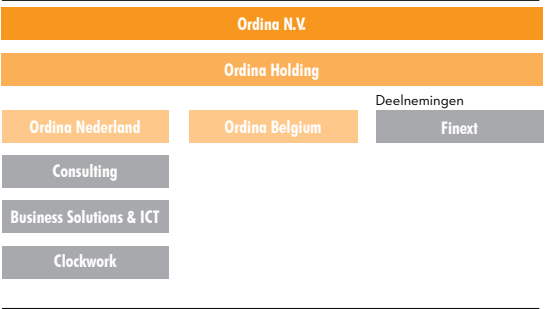
Wij werken samen met onze klanten, zodat zij tijdig en doeltreffend kunnen anticiperen op ontwikkelingen in hun omgeving. Op deze manier helpen wij klanten bij het realiseren van hun strategische doelstellingen en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Positionering

Ordina luistert naar de markt en wil hierop inspelen vanuit haar kracht en de keuzes die in het verleden zijn gemaakt. Ordina is een bedrijf dat lokaal, dicht bij de klant, wordt bestuurd. Daardoor kunnen wij snel beslissingen nemen. We zijn een lokaal gerichte specialist, die niet alles zelf kan en wil doen, maar opereert in samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld met onze bestaande vaste partners, maar ook in tijdelijke samenwerkingsverbanden binnen of buiten onze

branche. Wij kennen de Beneluxmarkt, onze klanten en hun markten als geen ander. Dit stelt ons in staat om dwarsverbanden in markten te zien, best practices uit te wisselen en interessante partijen aan elkaar te verbinden. Dit is van grote waarde voor onze opdrachtgevers. Ordina kan hierdoor als bedrijf de verbindende kracht zijn in de markt. We slaan bruggen waar anderen het (nog) niet zien en we verbeteren hierdoor het resultaat van onze klanten en voegen werkelijk waarde toe.

Organisatie op hoofdlijnen



ONZE MEDEWERKERS

Verbinden om te kunnen verbeteren is onze belofte aan klanten, maar ook aan medewerkers. We willen die belofte samen waarmaken, met een gezamenlijke focus en aanpak, vanuit gemeenschappelijke kernwaarden. Daarbij blijft veel ruimte voor het individu, omdat we het uiterst belangrijk vinden dat onze medewerkers zich verder ontwikkelen. We stimuleren kennisdeling en samenwerking. We bieden ontplooiingskansen via opleidingen, trainingen en loopbaanpaden.

DUURZAAM EN VERANTWOORD ONDERNEMEN

Duurzaam en verantwoord ondernemen is voor Ordina vanzelfsprekend. Wij geven maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) een duidelijke plek in onze organisatie en in ons beleid. We proberen in onze dienstverlening en bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk om te gaan met energie en mobiliteit. In de aanbiedingen die wij doen stellen we steeds vaker expliciet aan de orde hoe wij samen met klanten kunnen werken aan verduurzaming. Daarnaast steunen we met onze kennis verschillende maatschappelijke initiatieven in binnen- en buitenland.

ONZE KERNWAARDEN

In de dagelijkse praktijk brengen wij onze kernwaarden tot leven, zodat klanten en collega's ons ervaren als ondernemend, toonaangevend, samenwerkingsgericht, ontwikkelingsgericht en betrokken.

Ondernemend

Wij pakken door waar het uitdagend wordt. We tonen lef en blijven daarbij altijd klantgericht. Willen we onze klanten werkelijk inspireren en faciliteren, dan moeten we dat simpelweg aantonen in ons gedrag. Dat betekent proactief werken en kansen benutten. Wij zijn ondernemend vanuit de collectieve ambitie van Ordina.

Toonaangevend

Wij zijn een specialist die leidend is voor de klant, gezichtsbepalend voor de branche en richtinggevend voor de markt. We tonen leiderschap door doelgericht te werken aan lokale vraagstukken van de klant.

Samenwerkingsgericht

We zijn een netwerkspeler die over de organisatiegrenzen heen kijkt en daarbij gericht is op verbinding. Niet naast elkaar, maar juist mét elkaar opereren en nieuwe initiatieven ontplooiën. Samen werken aan samenwerken.

Ontwikkelingsgericht

We richten ons op de ontwikkeling van klanten en leggen daarbij de lat voor onszelf hoog. We zijn continu gericht op verbetering. Dat vraagt ook aandacht voor onze persoonlijke ontwikkeling, zodat we gezamenlijk werken aan de professionele ontwikkeling van Ordina.

Betrokken

We zijn betrokken bij onze klanten, bij Ordina, bij onze collega's en bij de maatschappij. Dit uit zich onder andere in ons mvo-beleid, maar ook in de wijze waarop mensen zich kunnen ontwikkelen tot professionals. We laten dit zien door directe interactie met opdrachtgevers, maar ook in de kennis die we delen over de zorg, de financiële en publieke sector en enkele segmenten in de industriemarkt.

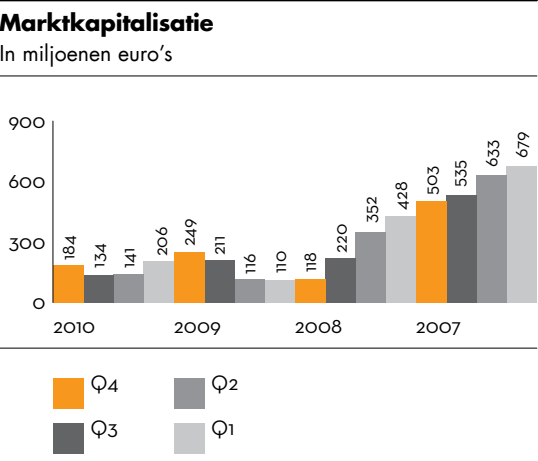
KERNGEGEVENS

	2010	2009	2008	2007
Omzet	455,9	542,3	653,4	665,4
EBITA	1,6	23,4	27,4	62,1
Ontwikkeling EBITA in %	-93	-15	-56	30
Recurring EBITA	10,9	32,4	48,6	62,1
Ontwikkeling recurring EBITA in %	-66	-33	-22	44
Recurring EBITA in % van de omzet	2,5	5,9	7,3	9,3
Nettoresultaat	-7,0	0,2	-81,1	30,4
Nettoresultaat in % van de omzet	-1,5	-	-11,6	4,6
Kasstroom uit operationele activiteiten	4,8	50,4	8,4	77,6
Senior nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	2,4	0,3	1,6	0,8
Eigen vermogen	179,7	184,1	163,3	254,6
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	52	46	35	48
Immateriële vaste activa	211,5	224,0	240,0	292,6
Materiële vaste activa	12,1	17,0	20,4	29,1
Handelsdebiteuren (excl. BTW) in % van de omzet	14	13	17	19
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	52	47	62	69
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	3.839	4.461	5.191	5.388
Aantal medewerkers (FTE) ultimo	3.330	4.121	5.030	5.702
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	50,1	49,3	41,3	41,2

(in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)

	2010	2009	2008	2007
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	3,62	4,06	3,96	6,27
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,10	1,11	0,20	1,91
Nettoresultaat	-0,14	0,00	-1,97	0,75
Nettoresultaat na verwatering	-0,14	0,00	-1,97	0,74
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,07	0,25	-1,66	1,05
Recurring nettoresultaat	-0,16	0,18	0,20	0,75
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,05	0,43	0,50	1,05

(in euro's)



INFORMATIE VOOR AANDEELHOUDERS

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

Het aandeel Ordina

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de midkapindex (AMX) van NYSE Euronext Amsterdam. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt per ultimo 2010 50,1 miljoen. Ultimo 2010 staat er één prioriteitsaandeel uit. Er staan ultimo 2010 geen preferente aandelen uit. Bij uitgifte van elk gewoon aandeel moet daarop het nominale bedrag worden gestort, alsmede – indien het aandeel voor een hoger bedrag wordt genomen – het verschil tussen het nominale

bedrag en bedoeld hogere bedrag. Bij uitgifte van elk preferent aandeel moet daarop ten minste een vierde van het nominale bedrag worden gestort.

Stemrecht

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

Wet melding zeggenschap

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

Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%:
Aviva plc
(middelijk via Delta Lloyd Levensverzekeringen N.V.)
Lazard Frères Gestion

Er zijn ons geen andere aandeelhouders bekend met een belang van 5% of meer.

Belangrijke data	
1 maart 2011	Publicatie jaarcijfers 2010
11 mei 2011	Trading update
11 mei 2011	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
23 augustus 2011	Publicatie halfjaarcijfers 2011
10 november 2011	Trading update
28 februari 2012	Publicatie jaarcijfers 2011
9 mei 2012	Trading update
9 mei 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Dividendvoorstel

Ordina voert al jaren een dividendbeleid waarin 25% van de nettowinst als dividend in contanten wordt uitgekeerd. Gezien het financiële resultaat over 2010 wordt, conform het geldende dividendbeleid, voorgesteld om over 2010 geen dividend uit te keren.

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 strategieontwikkeling, investor relations, duurzaam en verantwoord ondernemen en corporate communicatie.

Ir. B.H. (Bart) de Jong (1963) is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2010 benoemd tot Chief Financial Officer. Bart is verantwoordelijk voor finance & control, facilitair- en ICT-beleid, juridische zaken, fiscale zaken en beurszaken. Hij is de opvolger van Hans den Hartog, die per 31 maart 2010 is teruggetreden als CFO.

Drs. Ir. S. (Stépan) Breedveld (1967) is verantwoordelijk voor de activiteiten van Ordina Nederland. Stépan is in november 2010 als lid van de Raad van Bestuur bij Ordina in dienst getreden.

3

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

21	Strategie
22	Onze focusgebieden bieden kansen en risico's
25	Algemene ontwikkelingen in onze industrie
38	Onze prestaties in 2010
53	Risicoprofiel
54	Interne beheersing
57	Verwachtingen



Stépan Breedveld (lid Raad van Bestuur), Ronald Kasteel (CEO), Bart de Jong (CFO)

“Ordina werkt samen met klanten zodat zij tijdig en doeltreffend kunnen anticiperen op ontwikkelingen in hun omgeving.”

STRATEGIE

Focus op lokale vraagstukken

Ordina houdt onverminderd vast aan haar strategie om zich te positioneren als de lokale kwaliteitsspecialist door competenties die klanten in de Benelux nodig hebben verder te ontwikkelen. Wij richten ons op lokale vraagstukken, met focus op de markten financiële dienstverlening, overheid, zorg en enkele segmenten in de industriemarkt.

Onze kernactiviteiten Consulting, ICT en Outsourcing versterken elkaar. 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 deel laten uitmaken van ons totale portfolio, maar blijven ons op dit gebied dicht bij de klant positioneren. Wij streven naar hechte, duurzame klantrelaties en een hoge kwaliteit van de dienstverlening waarmee wij kostenefficiëntie bij de klant ondersteunen.

Voor al onze activiteiten mag de klant van ons een proactieve houding, hergebruik van kennis en oplossingen en een sluitende businesscase 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.

Focus op vier businessthema's

De businessvraagstukken in onze markten zijn zeer verschillend. De vier overkoepelende

kernthema's waarop Ordina zich specifiek richt komen echter overal terug. Zowel op het gebied van klantinteractie, bedrijfsvoering en besturing als op het gebied van riskmanagement en compliance hebben wij 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.

Klantinteractie

Over alle markten heen organiseren individuele consumenten, patiënten en burgers zich via allerlei vormen van sociale media. Het individu is constant 'online', voert continu gesprekken met zijn vriendenkring, laat zijn stem luid en duidelijk horen op Twitter of zijn vriendenpagina op Facebook of Hyves en krijgt daarbij steeds meer zeggenschap. De macht in de keten verschuift van de producent naar de consument. Als deel van een geheel is de individuele consument tegenwoordig in staat om een flinke vuist te maken tegen zelfs de grootste ondernemingen ter wereld. Consumenten laten zich ook niet langer de wet voorschrijven door aanbieders. Zij bepalen zelf hoe, bij wie en wanneer zij een product of dienst afnemen. Voordat ze dat doen, vergelijken ze de prijs en de kwaliteit eenvoudig op vergelijkings-sites of vragen raad op allerlei fora. Die keuzevrijheid geldt in zekere mate ook voor zorgconsumenten, die steeds beter geïnformeerd op het spreekuur van de dokter komen en meer informatie verlangen over de beste zorgkwaliteit. Het individu verwacht ook naderhand een op maat gesneden service, waarbij hij 'zijn' informatie op een persoonlijke webpagina gepresenteerd krijgt. Als burger verwacht het individu van zijn overheid dat zij de dienstverlening digitaal en toegankelijk maakt, afgestemd op zijn persoonlijke situatie en het liefst via één loket. Ordina is juist op dit specifieke terrein van klantinteractie de specialist in Nederland. Wij ondersteunen diverse grote organisaties bij het vormgeven van vernieuwende manieren om met klanten een-op-een te communiceren en daarop hun besturing en bedrijfsvoering aan te passen.

Riskmanagement en compliance

Ordina staat klanten terzijde met specialistische dienstverlening op het gebied van riskmanagement en compliance. De financiële crisis heeft de druk op riskmanagement en compliance nog verder vergroot, vooral in de markt voor financiële dienstverlening, maar ook in andere branches. De reputatie van een onderneming en het vertrouwen van klanten hangen nauw samen met het nauwlettend opvolgen van wet- en regelgeving. Integriteitsmanagement is een issue dat in toenemende mate rechtstreeks wordt aangestuurd door het topmanagement. Steeds meer ondernemingen nemen hun ketenverantwoordelijkheid serieus. Ze ondernemen gerichte stappen

om waarborgen te stellen aan hun leveranciers en beleid te maken voor duurzame ontwikkeling binnen hun leveringsketen.

Bedrijfsvoering

Geen bedrijf of overheidsorganisatie ontkomt eraan om regelmatig het bestaande business-model te herzien. In onze markten staan momenteel oude waarden ter discussie, wat onze klanten dwingt om keuzes te maken. Durven veranderen en innoveren is nodig. Snel kunnen anticiperen op veranderingen gaat meer dan ooit het verschil maken. Tegelijkertijd staat kostenbeheersing overal hoog op de agenda. De bedrijfsvoering moet in staat zijn om mee te bewegen met die voortdurende verandering van de organisatie en haar omgeving. Ordina ondersteunt opdrachtgevers bij deze veranderingen met concrete en uitvoerbare adviezen.

Besturing

Besturing van een organisatie staat of valt met de beschikbaarheid van goede informatie. Informatie die bestuurders kunnen duiden en op basis waarvan ze gefundeerde beslissingen kunnen nemen. Organisaties bezitten meestal een schat aan informatie die ze nog onvoldoende gebruiken en met geringe inspanning veel beter kunnen benutten. Vaak komt informatie overal vandaan, intern en extern, en soms is er nog onvoldoende sprake van eenduidige definities of systemen. Door beschikbare informatie vanuit de business-vraagstukken te managen, wordt duidelijk welke informatie echt belangrijk is en kan structuur worden aangebracht. Bestuurders zijn dan beter in staat om vergelijkingen te maken en knopen door te hakken. Ordina helpt opdrachtgevers in haar rol van informatiecoach om de governance van informatiemanagement in te richten en met innovatieve technologie informatiestromen in goede banen te leiden.

ONZE FOCUSGEBIEDEN BIEDEN KANSEN EN RISICO'S Overheid

Ordina heeft een goede positie in de overheidsmarkt in alle bestuurslagen. Ook hier richten wij ons met specialistische diensten en oplossingen op onze vier kernthema's.

Naar een compactere en efficiëntere overheid

De bezuinigingen die het kabinet-Rutte heeft aangekondigd hebben voor een groot deel betrekking op de organisatie van de overheid zelf. De overheid wordt compacter en efficiënter, zoals de regering heeft beschreven in de notitie 'Naar een compactere Rijksdienst'. Daarin zijn rijksbrede programma's gedefinieerd die alle kerndepartementen raken. Kern is dat de overheid fundamenteel moet veranderen en een transformatie moet ondergaan. Er is daardoor behoefte aan oplossingen die de nieuwe manier

van werken ondersteunen. Ordina is goed gepositioneerd bij de overheid om hierbij te adviseren over besturingsmodellen en de juiste, efficiënte informatievoorziening. Bovendien heeft Ordina de bouwstenen klaarstaan om de dienstverlening van de overheid binnen instanties en over instanties heen te organiseren.

Aansluiting met de burger hervinden

Herinrichting van de dienstverlening is niet alleen noodzakelijk vanuit het oogpunt van efficiëntie, maar ook vanuit klantperspectief. De overheid ziet zich voor de opgave gesteld om de aansluiting met burgers en bedrijven te hervinden. En dat in een situatie waarin de overheid keuzes moet maken over wat zij nog tot haar kerntaken rekent en welke risico's of activiteiten voortaan bij de burger worden neergelegd. Dit impliceert dat van de burger wordt verwacht dat hij meer eigen verantwoordelijkheid neemt en zelfredzamer wordt. Om de kans van slagen te vergroten, is het uiterst belangrijk om goed uit te leggen aan de burger waarom dit noodzakelijk is. De overheid moet de burger wel de middelen aanreiken om zelf een aantal zaken te regelen. Daarbij speelt ICT vaak een cruciale rol, bijvoorbeeld bij het inrichten van klantportalen op alle overheidsniveaus en het uitbreiden van elektronische, sterk gepersonifieerde dienstverlening. Belangrijk is ook dat samenwerking tussen overheden beter van de grond komt. Ordina is daarop goed voorgesorteerd omdat we in 2008 al zijn begonnen met de domeinbenadering, waarbij wij onze overheidsklanten verbinden over departementen heen. Het gaat om vier domeinen: mens en ruimte, mens en veiligheid, mens en inkomen, en mens en overheid.

Innovatie delen

Ordina faciliteert een ketenbenadering, maar ook het vormen van netwerken en gelegenhedskoalities en samenwerkingsverbanden. Een voorbeeld is het samengaan van de bekostigingsorganisatie van het onderwijs met de IB-groep, die opgaan in de nieuwe instantie DUO. Ordina is betrokken bij deze ontwikkeling en speelt een wezenlijke rol bij de noodzakelijke systeemvernieuwing en de inrichting van het nieuwe klantcontactcenter. Wij onderscheiden ons hier vooral in de creativiteit waarmee wij de toekomstige informatievoorziening bij DUO vormgeven. In vergelijkbare trajecten hebben wij ons als innovatiepartner kunnen profileren bij het Kadaster en de Raad voor de Rechtspraak, waar we eveneens de informatievoorziening gaan vernieuwen.

Ordina zoekt verder actief naar mogelijkheden om bedrijfsvoering die voor de ene instantie goed werkt, te standaardiseren en ook toe te passen bij andere onderdelen van de overheid. Onze rol hierbij is die van bruggenbouwer. Wij zorgen dat instanties best practices delen.

Financiële dienstverlening

De markt voor financiële dienstverleners staat sterk in de schijnwerpers. Zowel van toezichhouders op nationaal en Europees niveau als van de publieke opinie en consumenten. In ons jaarverslag over 2009 hebben we een uitgebreide analyse gedaan van de voornaamste trends in de markt voor financiële dienstverlening. In vervolg daarop geven we een actuele stand van zaken.

Klant centraal

De allerbelangrijkste opdracht voor financiële instellingen, die ook in de dit jaar ingevoerde 'Code Banken' is verwoord, is dat zij de klant werkelijk centraal stellen. Ook voor verzekeraars gaat dit op. De dienstverlening sturen vanuit de financiële behoefte van klanten is de uitdaging waarvoor banken en verzekeraars staan.

Transparante communicatie en producten

Financiële dienstverleners steken veel effort in het verbeteren van hun geloofwaardigheid bij de klant en in de publieke opinie. Volledige transparantie en open en oprecht communiceren met klanten vormen de basis voor hun 'license to operate'. De branche is daarin echter niet meer leidend. De consument zit meer dan ooit aan het stuur. Zeker gezien de opiniërende werking van sociale media. De klant dwingt zo maximale transparantie af. Het begrip transparantie strekt zich eveneens uit tot het productaanbod. De consument vraagt om eenvoudige, begrijpelijke producten met een laag risicoprofiel. Hij wil prijzen en condities op internet kunnen vergelijken. Die ontwikkeling duwt banken naar standaardoplossingen voor basic bankingproducten, zoals sparen en beleggen, effectenrekeningen en hypotheek. Oplossingen waarvoor Ordina de technologie op de plank heeft liggen: oplossingen die 'straight through processing' (eenmalige invoer voor afhandeling van het totale proces) optimaal ondersteunen en die zich hebben bewezen in de markt.

Efficiënte operatie

Kostenbesparing blijft belangrijk vanwege de economische recessie. Enerzijds zoekt de branche de oplossing aan de voorkant door meer selfservice te introduceren. Anderzijds wordt de efficiencyslag gemaakt in de mid- en backoffice door activiteiten uit te besteden of administraties van verschillende labels samen te voegen. Vooral op het gebied van hypotheek heeft Ordina een efficiënte innovatieve oplossing ontwikkeld waarmee de administratie zeer kosteneffectief kan worden gerund, en de marktkant zeer flexibel kan worden ingericht. Daarmee kunnen de huidige logge legacysystemen worden uitgefaseerd en kunnen financiële instellingen productinnovatie, marketing en realtime klantinteractie beter ondersteunen.

Consolidaties en splitsingen

Het samengaan of splitsen van financiële dienstverleners is minder ingegeven door de druk op kostenbeheersing, maar wordt afgedwongen door de Europese Commissie, die zich sterk maakt voor gezonde marktverhoudingen waarmee de belangen van consumenten en zakelijke klanten in haar ogen beter zijn gediend. Deze organisatorische veranderingen hebben grote impact op de organisatie, administraties en ICT-systemen van deze instellingen. De onzekerheid over de toekomstige aandeelhouders van financiële instellingen waarin de staat nu een belang heeft, zal zeker nog enkele jaren aanhouden.

Riskmanagement

Een ander facet dat druk legt op de marges van financiële instellingen zijn de hogere kapitaaleisen die Basel III vanaf 2018 voor banken gaat afdwingen en Solvency II vanaf 2012 ook voor verzekeraars. Daardoor komt de nadruk steeds sterker te liggen op risicomanagement. Ordina heeft risk en compliance als speerpunt gekozen vanwege de grote kennis die we hierover hebben opgebouwd. Bij grote financiële instellingen geven we hierover advies.

Pensioenmarkt verandert

De pensioenmarkt is sterk in beweging. Gegarandeerde pensioenen zijn onbetaalbaar geworden vanwege vergrijzing en gestegen levensverwachting. De pensioenfondsen voelen de druk van toenemende wet- en regelgeving om aan hun verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Ook in dit marktsegment is de roep groot om meer transparantie te bieden aan individuele klanten. Het omslagstelsel gebaseerd op 'defined benefits' (gegarandeerd collectief pensioen) gaat naar verwachting verdwijnen. Daar komt het meer individueel georiënteerde systeem van 'defined contribution' (individueel sparen op basis van beleggingen) voor in de plaats. De inzet van ICT speelt hierbij een dominante rol. Ordina heeft diepgaande kennis van het pensioendomein, van de Nederlandse pensioenwetgeving en van de hiervoor benodigde klantinteractie. We voorzien in deze markt een stevige groei. Zeker omdat wij geïntegreerde oplossingen bieden waarmee de pensioenaanbieder kan voldoen aan de eisen van zorgplicht, terwijl werknemers en werkgevers meer flexibiliteit in de pensioenopbouw krijgen.

Zorg

De zorgmarkt is een groeimarkt voor Ordina. Het is een markt die sterk in beweging is en nog lang niet het stadium van volwassenheid heeft bereikt. Wij richten ons primair op zorgverzekeraars en zorgaanbieders.

Maximale focus op doelmatigheid, kwaliteit en transparantie

Een van de eerste maatregelen van het kabinet-Rutte is de marktwerking in de zorg op te schorten tot 2015. Vanaf 2012 zet de minister van Volksgezondheid vol in op prestatiebekostiging van de ziekenhuissector en handhaving van vastgestelde budgetten. In 2011 worden voorbereidingen getroffen om die prestatiebekostiging mogelijk te maken. Met als doel de doelmatigheid, de kwaliteit van de zorg en de transparantie hierover te verbeteren. De zorgaanbieders en de zorgverzekeraars krijgen de middelen om dat te bewerkstelligen. Zorgaanbieders gaan werken met integrale zorgproducten. Zorgverzekeraars gaan in overleg met de sector indicatoren ontwikkelen om de kwaliteit transparanter te maken.

De belangrijkste reden om de marktwerking op te schorten is de explosieve stijging van de zorgkosten bij gelijkblijvend beleid. In 2010 maakten deze kosten al 14% uit van het bruto nationaal product (bnp). Zonder aanvullende maatregelen stijgen de zorgkosten in 2020 tot 17% van het bnp en in 2030 tot 22% van het bnp als gevolg van de vergrijzing. Daarom blijft de overheid zich nadrukkelijk bemoeien met de sector en zet zij in op veranderingen om de kosten onder controle te krijgen.

Boven op het besluit om de marktwerking op te schorten, komen de bezuinigingen die het kabinet wil doorvoeren in de ziekenhuiszorg vanwege de kostenoverschrijdingen van specialisten in 2009. Het is de vraag hoe de sector zal reageren op de bezuinigingen. Hetzij door afslanking, met als gevolg stijgende wachtlijsten; hetzij door investeringen in bijvoorbeeld ICT uit te stellen. De belangrijkste focus van bestuurders in zorginstellingen ligt op kostenbeheersing en het verbeteren van de doelmatigheid en kwaliteit van de zorg. Binnen de zorginstellingen leidt dat tot meer aandacht voor de kwaliteit van bestuurlijke informatie en van de zorglogistiek.

Zorgverzekeraars als kwaliteitsbewaker

Zorgverzekeraars manifesteerden zich in 2010 al nadrukkelijker als de kwaliteitsbewaker van de zorg voor hun verzekerden. De minister van Volksgezondheid legt die rol expliciet neer bij de zorgverzekeraars door hen meer instrumenten en de ruimte te bieden om afspraken te maken over de kwaliteit en de prijs.

Patiënt krijgt de regie

Ook patiënten roeren zich via klantportals van verzekeraars en sociale media en geven hun mening over de kwaliteit van de geleverde zorg. Ordina ziet goede kansen om veranderingen in de zorg tot stand te brengen door innovatieve klantinteractie, waarbij de patiënt veel meer de regie krijgt over de zorgprocessen, samen met zijn behandelars.

Besturing verbeteren

Binnen de grote medische centra concentreert Ordina zich op verbetering van de besturing en de bedrijfsvoering om de weerbaarheid tegen veranderingen in de omgeving te vergroten. Hierbij horen een betere logistiek en een integraal patiëntbeeld door de inzet van elektronische patiëntendossiers.

Industrie

De industriemarkt blijft een belangrijk aandachtsgebied voor Ordina, waar wij circa een derde van onze omzet realiseren. Wij brengen ook in deze heterogene markt focus aan door ons te richten op segmenten die een sterke relatie hebben met de Nederlandse cultuur en wet- en regelgeving. Ordina ziet in de industrie goede kansen om versneld positie te winnen op die gebieden waar opdrachtgevers willen innoveren. Deze innovaties zijn terug te voeren op de hoofdthema's waarop Ordina zich richt: klantinteractie, besturing, bedrijfsvoering en risk en compliance.

Besturing van de innovatie

De afgelopen jaren hebben bedrijven de kosten sterk in de hand gehouden. We zien een hernieuwde bereidheid om te investeren in innovatietrajecten. De wens blijft onverminderd sterk om dit gecontroleerd te doen op basis van een businesscase-benadering. Ordina richt zich op de besturing van dergelijke innovatieprocessen met haar 'Project Management Office'. Vanuit portfoliomanagement ondersteunen wij klanten om te bepalen of innovatietrajecten rendabel zijn. Wij maken volkomen transparant of dit het geval is aan de hand van managementrapportages, waarmee de klant zijn investeringen kan beoordelen en sturen.

Grote ondernemingen in industrie blijven ICT-werkzaamheden verplaatsen naar offshore-partijen in India en China. Vooral in onze rol van lokale regisseur en sourcingpartner, dicht bij de klant hebben wij toegevoegde waarde in dit soort trajecten. Met onze kennis van de klant en onze verbindende rol naar de offshorepartner zorgen wij dat het proces soepel verloopt.

Klantgestuurde klantinteractie

Ordina richt zich in de industriemarkt op ondernemingen die veel klanten bedienen, zowel consumenten als business-to-business klanten. Om de omzet te vergroten is het voor zowel B2C- als B2B-bedrijven essentieel om te beschikken over een integraal klantbeeld. Hiervoor is het nodig om allerlei systemen te ontsluiten en met elkaar te laten communiceren. Bovendien is kennis over wat eindklanten belangrijk vinden essentieel. Dan gaat het bijvoorbeeld om de manier waarop eindklanten bediend willen worden via de klantenservice of de website. Maar ook om de verwachtingen die eindklanten hebben

bij het producten- of dienstenassortiment. Dit stelt andere eisen aan de ICT-systemen die veel meer in staat moeten zijn het interactieve contact met klanten te ondersteunen. Klanten zullen in dat verband ook sterker moeten sturen op de invloed van social media. Ordina heeft veel ervaring met het ontwikkelen van interactieve omgevingen die klantgestuurd zijn, zoals websites en portals. De opdrachtgever kan hiermee proactief zijn productinnovatie of servicelevels afstemmen op individuele klantbehoeftes. Juist als lokale speler vervult Ordina een wezenlijke rol om klanten te helpen snel te acteren op veranderingen in lokale klantwensen.

Bedrijfsvoering en risicomanagement

In de industriemarkt voorzien we een sterke overnamegolf, die grote impact gaat hebben op de bedrijfsvoering en de onderliggende ICT-systemen om te komen tot een centrale besturing en klantinteractie. Vooral de integratie van legacysystemen is een uitdaging waar de markt voor komt te staan. Ordina heeft een gestandaardiseerde oplossing voor datamigratie, consolidatie van gegevens en integratie van legacysystemen. Een oplossing die is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank. Hiermee ondersteunen wij klanten bij het inrichten van hun interne beheersing en risicomanagement.

ALGEMENE ONTWIKKELINGEN IN ONZE INDUSTRIE

Benelux wordt langzaam meer volwassen

Waar in andere landen sprake is van een meer volwassen businessmodel, blijven opdrachtgevers in Nederland, België en Luxemburg voorsnog voor een belangrijk deel sturen op het inhuren van individuele capaciteit. Het aantal tenders voor grote opdrachten is dan ook relatief gering.

De Belgische en Luxemburgse markt zijn minder volatiel dan de Nederlandse. Ordina heeft daar relatief goed gepresteerd. In België zijn relatief weinig hoofdkantoren van grote ondernemingen gevestigd en de oriëntatie is meer gericht op het midden- en kleinbedrijf, dat sterk lokaal verankerd is. Dit leidt ertoe dat het ICT-beleid van grote ondernemingen vanuit het buitenlandse hoofdkantoor wordt opgelegd aan de vestiging in België, inclusief de eisen aan de tariefstelling. Kennis van de klant en zijn industrie hebben vaak tot een positieve beslissing geleid om met Ordina te blijven samenwerken.

Opdrachtgevers streven er naar om met minder partijen zaken te doen. Ze hebben een voorkeur voor partijen die beschikken over voldoende kennis en kunde en over voldoende omvang om de behoefte aan continuïteit in te vullen. Ordina voldoet aan die eisen en wordt in dit kader vrijwel altijd uitgenodigd om mee te doen aan grote

tenders. Wij concentreren ons daarbij op projecten die betekenisvol zijn en waarin wij werkelijk toegevoegde waarde kunnen bieden, zodat wij als regisseur en implementatiepartner een excellente rol kunnen spelen.

Vraag naar offshore en nearshore houdt aan

De uitbesteding van werkzaamheden naar offshore- en nearshorelocaties in lagelonenlanden houdt aan. Ondernemingen zijn wel selectiever in de omvang en aard van de opdrachten die ze via deze weg uitbesteden. Klanten zien dat de regie over dit soort trajecten vanuit het thuisland belangrijk is. Ordina heeft de competenties opgebouwd om deze rol te vervullen en zal die nog verder versterken. Ordina kan klanten offshorecapaciteit aanbieden in India via het partnership met Cognizant en in Oost-Europa via het partnership met onder andere Levi9. Om klanten kosteneffectief te kunnen blijven bedienen, hebben wij onderzocht of wij een eigen nearshore-faciliteit kunnen opzetten of acquireren. In 2011 zal hierover definitieve besluitvorming plaatsvinden.

Aandacht voor duurzaam en verantwoord ondernemen

Duurzaam en verantwoord ondernemen is niet meer weg te denken uit de hedendaagse bedrijfsvoering. Vrijwel iedere organisatie denkt na over hoe zij waarde kan toevoegen aan de maatschappij en aan duurzame ontwikkeling. Ook dienstverlenende organisaties zijn hiermee bezig. Dat geldt eveneens voor Ordina. Wij geven de gebruikelijke aandacht aan milieuzorg vanuit de eigen bedrijfsvoering, maar de mogelijkheden in de eigen keten zijn sterk afhankelijk van de invloed die wij hebben. Sommige opdrachtgevers stellen duurzame eisen aan de producten en diensten die zij inkopen. Voor ICT-dienstverlening en de inzet van mensen zijn die eisen vaak nog niet uitgekristalliseerd. Daarom gaan wij in dialoog met opdrachtgevers en proberen zo een beter beeld te krijgen van hun verwachtingen over ons mvo-beleid. Vanuit onze kernwaarde om een betrokken bedrijf te zijn, willen wij in ieder geval met de inzet van onze kennis een steentje bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. In de paragraaf duurzaam en verantwoord ondernemen op pagina 46 gaan we nader in op de initiatieven van Ordina op dit gebied.

Ontwikkeling arbeidsmarkt

In een fase waarin de vraag naar ICT-diensten kleiner wordt is er altijd spanning tussen latente mobiliteitsbehoefte en de daadwerkelijke overstap naar een andere werkgever. Dat heeft alles te maken met onzekerheid in de markt: mensen kiezen voor zekerheid. Doordat de tarieven zijn gedaald kunnen ICT-dienstverleners vaak geen

hogere salarissen bieden dan de huidige werkgever om competente mensen over de streep te trekken. Wij proberen op kwalitatieve gronden mensen te bewegen om voor Ordina te kiezen door een aantrekkelijke omgeving met groei-perspectief te bieden.

Behalve de geringe beweeglijkheid op de arbeidsmarkt, lijkt er ook een discrepantie te zijn tussen vraag en aanbod in kwalitatieve zin. Bij het CWI staan nog veel ICT’ers ingeschreven die niet over het juiste profiel beschikken voor ICT-dienstverleners als Ordina. Zodra de vraag van klanten

sterker toeneemt, zal ook de beweeglijkheid op de arbeidsmarkt toenemen. Dan zal er opnieuw krapte ontstaan omdat de behoefte aan kwaliteit bij grote ICT-dienstverleners vergelijkbaar is. Desondanks stelt Ordina zich met haar wervingsbeleid selectief op. Wij steken veel energie in het aantrekken van hoogopgeleide starters en professionals die vanuit hun competenties of ontwikkelperspectief een bijdrage kunnen leveren. Wij verwachten daarnaast dat een eventueel toekomstig tekort aan hoog opgeleiden kan worden gecompenseerd met het uitbesteden van werk aan het buitenland.

SWOT
In het schema hieronder staat 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 vastekostenstructuur
Kansen – Positionering als implementatie- en integratiepartner – Fusies en splitsingen in de markt voor financiële dienstverlening en de industrie leveren veel werk op de korte termijn – Specialistische positie in de zorgmarkt – IT stelt de overheid in staat om een efficiencyslag te maken en de kosten structureel te verlagen	Bedreigingen – Bezuinigingen binnen de overheid – Consolidatie en internationalisering van financiële dienstverlening, waardoor hoofdkantoren op termijn mogelijk verdwijnen – Margedruk door de inkoopmacht van klanten en de opkomst van brokers, met name op commodity – Loyaliteit werknemers beïnvloed door individualisering – Beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel



MINDER OVERHEID EN MEER KWALITEIT, HET KAN DOOR GERICHTE INNOVATIE



Bekijk onze visie online door deze
QR-code te scannen met uw smart-
phone of webcam of ga naar
www.ordina.nl/jaarverslag/overheid



EEN GOED GEÏNFORMEERDE PATIËNT DWINGT DOELMATIGE EN HOOGWAARDIGE ZORG AF



Bekijk onze visie online door deze
QR-code te scannen met uw smart-
phone of webcam of ga naar
www.ordina.nl/jaarverslag/zorg



FINANCIËLE DIENSTVERLENERS STELLEN DE KLANT ÉN ZIJN MOBIEL CENTRAAL



Bekijk onze visie online door deze
QR-code te scannen met uw smart-
phone of webcam of ga naar
[www.ordina.nl/jaarverslag/
financiedienstverlening](http://www.ordina.nl/jaarverslag/financiedienstverlening)

A portrait of a middle-aged man with glasses, wearing a suit and tie, set against a solid orange background. The image is partially obscured by text and a QR code.

SOCIAL MEDIA ZETTEN DE WERELD OP ZIJN KOP



Bekijk onze visie online door deze
QR-code te scannen met uw smart-
phone of webcam of ga naar
www.ordina.nl/jaarverslag/industrie

**“Een hypotheek afsluiten doe ik
liever met een adviseur. Maar
hoe weet ik dat ik echt een goed
en onafhankelijk advies krijg en
niet te veel betaal?”**

**“Het digitale loket bij
mijn gemeente is heel
handig, kan dat niet
uitgebreid worden?”**

**“Aangifte doen
zou altijd online
moeten kunnen.”**

**“Wat zou het fijn zijn
als ik via internet
een afspraak
kan maken bij de
dokter.”**



**Lees
meer**

**DOOR DEZE QR-CODE TE SCANNEN
MET UW SMARTPHONE OF WEBCAM
KUNT U ONLINE MEER LEZEN**

www.ordina.nl/jaarverslag/opinie

ONZE PRESTATIES IN 2010

Portfolio
Richtinggevende ambities

Het bestendigen van het portfolio door:

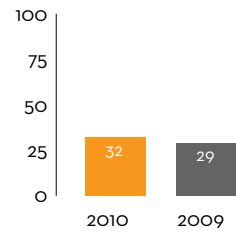
- Het aandeel langetermijncontracten te laten groeien tot 35% van de omzet;
- verder te specialiseren in onze kernmarkten financiële dienstverlening, overheid, zorg en enkele segmenten in de industriemarkt;
- te focussen op top-40 klanten.

Langetermijncontracten

Onze doelstellingen voor de middellange termijn blijven onveranderd gericht op het versterken van het portfolio door verder te specialiseren in onze kernmarkten en te focussen op strategische klanten en langetermijncontracten. Gezien de marktomstandigheden in 2010 hebben zich bijna geen omvangrijke kansen voorgedaan, waardoor wij geen grote stappen voorwaarts hebben kunnen zetten. De twee belangrijkste factoren die van invloed zijn geweest op onze resultaten in 2010, naast de economische recessie, zijn het tempo waarin de Beneluxmarkt zich ontwikkelt tot een volwassen markt en de val van het kabinet in Nederland. Ordina voelt deze ontwikkelingen aan den lijve, gezien onze expliciete keuze voor de Beneluxmarkt en de overheidsmarkt.

De grote vraag is wanneer de Beneluxmarkt zich echt gaat gedragen als een volwassen markt, zodat de rolverdeling tussen opdrachtgever en leverancier verandert. Pas dan zal er een substantiële verschuiving plaatsvinden naar langetermijnovereenkomsten met meer resultaatverantwoordelijkheid voor de leverancier. Het aandeel langetermijncontracten in onze portefeuille komt in 2010 uit op 32%.

Omzetaandeel langetermijncontracten
(op voortgezette activiteiten) in %



Verder specialiseren in onze kernmarkten
Overheid

De overheidsmarkt stond dit jaar vooral in het teken van de formatie van het nieuwe kabinet en de maatregelen die zijn aangekondigd om de economische recessie en de hoge staatsschuld het hoofd te bieden. De besluitvorming heeft vanaf de val van het kabinet in februari tot het aantreden van het nieuwe kabinet vrijwel stilgelegen. Van de weinige opdrachten die nog te vergeven waren, heeft Ordina enkele aansprekende trajecten weten te winnen. In onze rol van adviseur zijn we in 2010 betrokken geweest bij de invoering van een landelijk proces-verbaal voor jeugdigen. Verder hebben we de laatste wetswijziging in de kinderopvang begeleid en zijn we betrokken bij consultancytrajecten rond de opvang van asielzoekers en de bijbehorende vernieuwing van de informatievoorziening in opdracht van het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers. In België sloot Ordina in 2010 een contract voor vier jaar met de Europese Commissie. Hiermee heeft Ordina een belangrijke entree gecreëerd binnen de Europese Unie.

Financiële dienstverlening

In de tweede helft van het jaar is vooral in de markt voor financiële dienstverlening de vraag sterk aangetrokken, zij het dat het voornamelijk de vraag naar individuele capaciteit betreft.

De wens in de markt om meer vraaggestuurd te opereren leidt tot versnelde innovatie in klantbediening, waarbij internet en social media actief worden ingezet. Een goed voorbeeld hiervan is het innovatietraject dat Ordina samen met Robeco uitvoert om de strategie te bepalen voor toekomstige klantinteractie, gebruikmakend van moderne communicatiekanalen. Wij bouwen de komende jaren aan een nieuwe architectuur waarmee Robeco zijn klanten flexibel en eigentijds kan bedienen.

Zorg

Ordina heeft een portal ontwikkeld waarmee de verschillende zorgsectoren, waaronder ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg en kraamzorg, kwaliteitsinformatie kunnen aanleveren in het kader van het programma Zichtbare Zorg. Dit programma om de kwaliteit van de zorg transparant te maken, valt onder toezicht van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ).

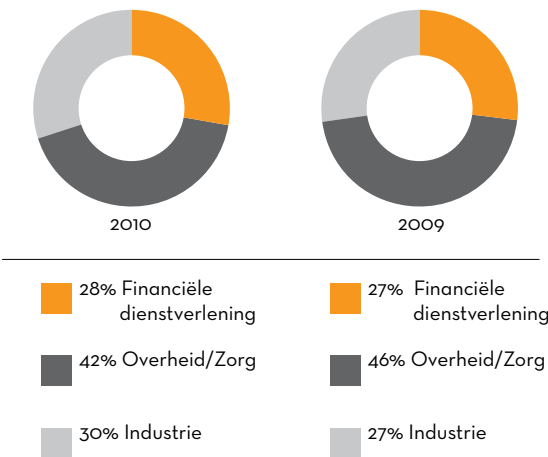
Voor zorgaanbieders in de geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en verpleging en verzorging ontwikkelen we samen met een partner een oplossing die gericht is op het elektronisch cliënten-/patiëntendossier. Facturatie gaat daarmee voor deze instellingen efficiënter verlopen. Met het Dr. Leo Kannerhuis onderzoeken we de mogelijkheden om een portal te creëren waar zowel aan de professional als de patiënt via allerlei devices interactieve diensten worden geboden.

Industrie

In 2010 hebben we in het segment telecom, media en entertainment een aansprekend project gerealiseerd binnen onze specialisatie klantinteractie. Ordina tekende voor het interactieve concept achter het populaire tv-programma The Voice of Holland. Wij ontwikkelden hiervoor het innovatieve en interactieve auditieplatform in samenwerking met Talpa en RTL, inclusief alle reactiemogelijkheden via diverse crossmediale platforms, zoals Twitter en sms. Het publiek kon online zijn stem uitbrengen op een kandidaat, door een cijfer te geven voor de kwaliteit van de zangstem en de zuiverheid waarmee werd gezongen. Tijdens de televisie-uitzendingen kon het publiek op verschillende manieren kenbaar maken welke kandidaat zij de beste vonden.

Omzetverdeling naar markten

In %



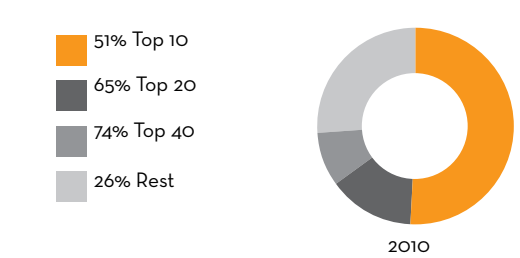
Focus op top-40 klanten

Een goed klantennetwerk 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 51%. Het omzetaandeel van de top-20 beliep 65%. De in 2010 gerealiseerde omzetverdeling sluit aan bij onze omzetdoelstelling:

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

Omzetaandeel top 10/20/40 klanten
in recurring omzet

In %



Klantenlijst top 10 2010

(in alfabetische volgorde)

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

Financiële resultaten (performance)
Richtinggevende ambities
Wij bereiken duurzame waardecreatie door de cyclus heen door:

- Rendement boven groei te stellen;
- een beheerste financieringspositie te hebben;
- stringent werkkapitaalbeheer door te voeren;
- verdere invulling te geven aan duurzaamheid.

Omzetontwikkeling
De omzet op voortgezette activiteiten, exclusief de in 2010 verkochte deelnemingen Integer en Ormit, bedroeg in 2010 EUR 436,6 miljoen. Ten opzichte van 2009 (EUR 513,4 miljoen) is dit een daling van 15%.

In België en Luxemburg was sprake van slechts een beperkte teruggang van de omzet (minder dan 3%) en behaalden wij een omzet van EUR 68,3 miljoen (2009: EUR 70,1 miljoen). Het omzetaandeel van onze activiteiten in België en Luxemburg bedroeg in 2010 16% van onze totale omzet (2009: 14%).

De marktomstandigheden zijn gedurende 2010 ten opzichte van 2009 verbeterd. Met name in de tweede helft van het jaar is de opleving van de markt duidelijk zichtbaar. Ten opzichte van de eerste helft van het jaar steeg de omzet in de tweede helft van 2010 met 4,3%. In het vierde

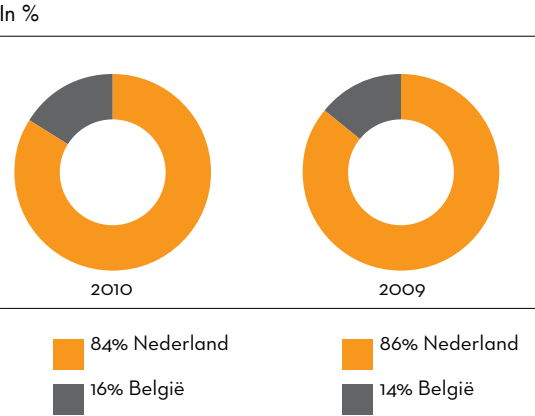
kwartaal van 2010 ten opzichte van het vierde kwartaal van 2009 was er sprake van een omzetdaling van 7,6%. Vanaf het tweede kwartaal 2010 verhoogde de productiviteit en nam de prijsdruk op detachering merkbaar af. Bovendien steeg de omzet per werkdag. Vooral de markt voor financiële dienstverlening vertoonde gedurende 2010 een stijgende vraag. De omzet in deze markt vertoonde in de tweede jaarhelft maar liefst een groei van 17,3% ten opzichte van de eerste helft van 2010.

Het groeiende vertrouwen in de markt was ook zichtbaar in de tariefsontwikkeling. Na een continue daling van de tarieven in 2009, is het gemiddelde tarief in 2010 stabiel gebleven.

Onze bezettingsgraad was structureel hoger dan in 2009. Dit hebben wij gerealiseerd door strak te sturen op beschikbaarheid van onze medewerkers en door ongewenst verloop te beperken. In de loop van 2010 zagen wij de vraag naar specialis-tische profielen aantrekken. Vanaf het tweede kwartaal zijn we begonnen met het werven van medewerkers met een specialistisch profiel in combinatie met branchekennis, om te voldoen aan de vraag uit de markt.

Ons marktaandeel is relatief stabiel gebleven. Wij schatten ons marktaandeel in Nederland rond de 9,5%.

Geografische omzetverdeling



Van EBIT naar recurring EBITA en EBITDA	
Gerapporteerd bedrijfsresultaat (EBIT)	-12,6
Afschrijving PPA's	14,2
EBITA	1,6
One off kosten reorganisatie	6,7
EBITA desinvesteringen	2,6
Recurring EBITA	10,9
Afschrijving (im)materiele vaste activa (op voortgezette activiteiten)	7,2
Recurring EBITDA	18,1
(in miljoenen euro's)	

Omzet in overheid/zorg
De omzet in de overheids-/zorgmarkt lag met een bedrag van EUR 184,3 miljoen 22,3% lager dan in 2009 (EUR 237,3 miljoen). Na een sterke daling in het eerste halfjaar van 2010 ten opzichte van de vergelijkbare periode in 2009, nam de omzet in de tweede helft van 2010 (EUR 90,9 miljoen) slechts met 2,7% af ten opzichte van het eerste halfjaar van 2010. In het vierde kwartaal 2010 vertoonde de omzet weer een lichte stijging van 9,1% ten opzichte van het derde kwartaal.

Omzet in financiële dienstverlening
De omzet in de markt voor financiële dienstverle-ning daalde met 12,7% naar EUR 120,3 miljoen (2009: EUR 137,7 miljoen). Kwartaal op kwartaal vertoonde de omzetontwikkeling in deze markt in 2010 echter een constante stijging. De vraag is vooral in de tweede helft van het jaar sterk aangetrokken. In de tweede helft van 2010 realiseerde Ordina in de markt voor financiële dienstverlening een omzetgroei van 17,3% ten opzichte van de eerste helft van het jaar. Ten opzichte van het tweede halfjaar 2009, groeide de omzet in het tweede halfjaar 2010 in deze markt met 2,6%.

Omzet in industrie
De omzet in de industriemarkt was EUR 132,0 miljoen in 2010, ten opzichte van EUR 138,4 miljoen in 2009. Dit is een daling van 4,6%. Deze beperkte daling vloeit met name voort uit onze sterke positie in de industriemarkt in België, waar wij vooral succesvol zijn in het implementeren van SAP-oplossingen.

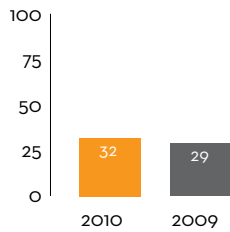
Ook in de industriemarkt was in het tweede halfjaar een duidelijke ommekeer zichtbaar. Ten

opzichte van het eerste halfjaar 2010, steeg de omzet in de industriemarkt in het tweede halfjaar 2010 met 3,2%. Ten opzichte van het tweede halfjaar 2009 steeg de omzet in deze markt in het tweede halfjaar 2010 met 4,0%.

Omzet Consulting
De omzet in onze consultingactiviteiten daalde in 2010 met 26,6%. Deze daling was het grootst in de overheidsmarkt, vooral veroorzaakt door de kabinetsval in Nederland en de daarmee gepaard gaande onzekerheid bij opdrachtgevers in deze sector. In de markt voor financiële dienstverlening nam de vraag naar consulting-diensten juist toe. Met name de vraag naar advies op het gebied van risicomanagement, com-pliance, hypotheken en pensioenen is in het afgelopen jaar gegroeid. In het tweede halfjaar bleef de omzet van onze consultingactiviteiten nagenoeg stabiel en daalde slechts 0,4% ten opzichte van het eerste halfjaar van 2010.

Omzet ICT
De omzetdaling van 15,3% in ICT is voor een groot deel toe te schrijven aan een toenemende prijs- en volumedruk ten opzichte van 2009. De tarieven hebben onder druk gestaan en ons medewerker-aantal was, doordat wij daar in 2009 bewust op gestuurd hebben, in 2010 lager dan in 2009. Gedurende het tweede kwartaal van 2010 is de vraag naar ICT-diensten weer toegenomen en zijn de prijzen gestabiliseerd. Ze zijn echter nog niet op het niveau van voor de crisis. In de tweede jaarhelft steeg de vraag naar ICT-diensten weer met 4,2% ten opzichte van het eerste halfjaar 2010. Ten opzichte van de tweede helft 2009 was de omzet in het tweede halfjaar 2010 nog 2,1% lager.

Omzetaandeel langetermijncontracten (op voortgezette activiteiten) in %

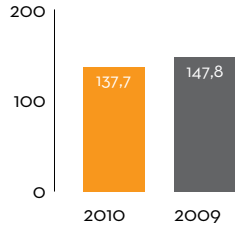


Langetermijncontracten

In lijn met onze strategische ambities steeg het omzetaandeel dat gebaseerd is op meerjarige overeenkomsten (outsourcing en langlopende projecten) naar 32%. Deze groei is gebaseerd op onze langetermijncontracten met onder andere Rabobank, Schiphol en KPN. De doelstelling voor de langere termijn is dit aandeel verder te vergroten naar 35% van de omzet, om de conjunctuurgevoeligheid van Ordina verder te laten afnemen.

Omzet langetermijncontracten

In miljoenen euro’s

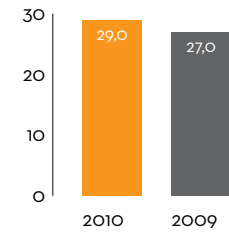


Groei in offshore en nearshore

Om grotere deals tegen competitieve condities aan te kunnen bieden, werken wij zeer nauw samen met offshore- en nearshorepartijen, met name met Cognizant in India en met onder andere Levi9 in Oost-Europa. De omvang van het aan deze partijen uitbestede werk groeide in 2010 naar EUR 29,0 miljoen (2009: EUR 27,0 miljoen). Het omzetaandeel uitbesteding aan offshore- en nearshore-aanbieders maakt daarmee 7% van de totale omzet uit. Dit heeft bijgedragen aan een flexibilisering van de kostenstructuur en verlaging van onze delivery-kosten. We hebben met het uitbesteden van werkzaamheden aan het buitenland voldoende ervaring opgedaan. Om klanten kosteneffectief te kunnen blijven bedienen, hebben wij onderzocht of wij een eigen nearshore-faciliteit kunnen opzetten of acquireren. In 2011 zal hierover definitieve besluitvorming plaatsvinden.

Offshore - uitbesteding

In miljoenen euro’s



Resultaat

Recurring EBITDA

De recurring EBITDA kwam uit op een bedrag van EUR 18,1 miljoen. De EBITDA-marge was 4,2%. De recurring EBITDA in 2009 was EUR 40,4 miljoen. De lagere EBITDA is met name veroorzaakt door een lager aantal fte’s en een lager tarief, deels gecompenseerd door een hogere productiviteit en lagere overheadkosten. De eenmalige lasten (EUR 6,7 miljoen) in 2010 bestaan voornamelijk uit reorganisatielasten bij de verschillende onderdelen.

Stringente focus op kostenbeheersing

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 The 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 2010 in geslaagd om deze ambitie meer dan waar te maken. Tijdens de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2010 hebben wij reeds aangegeven onze ambitie te verhogen naar EUR 30 miljoen en deze reductie ook door te zetten naar 2011. Wij zijn er niet alleen in geslaagd om de out-of-pocketkosten te verlagen, maar ook om de overhead verder te reduceren. In 2010 hebben we verdere maatregelen genomen om het indirecte kostenniveau meer te laten meedemen met de omvang van onze onderneming. Zo hebben wij het beheer van onze eigen werkplekken en onze salaris- en personeelsadministratie uitbesteed.

	2010	2009
Winst- en verliesrekening		
Omzet	455,9	542,3
Inkoopwaarde hard- en software	8,2	13,7
Uitbestede werkzaamheden	105,9	115,7
Personeelskosten	310,2	348,5
Afschrijvingen op immateriële/materiële vaste activa	7,5	8,9
Afschrijvingen op PPA intangibles	14,2	15,5
Overige bedrijfskosten	22,5	32,1
Totaal bedrijfslasten	468,5	534,4
Bedrijfsresultaat	-12,6	7,9
Financieringslasten-netto	-6,3	-5,1
Verkoopresultaat deelnemingen	8,0	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen	-	0,3
Resultaat voor winstbelastingen	-10,9	3,1
Winstbelastingen	3,9	-1,8
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	-7,0	1,3
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten	-	-1,1
Nettoresultaat over het boekjaar	-7,0	0,2

(in miljoenen euro's)

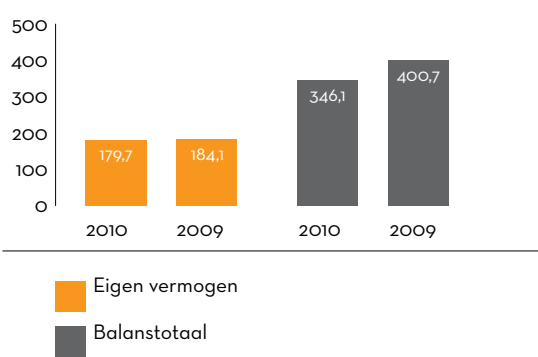
Amortisatie, interestlasten en belastingdruk
De amortisatielast bedroeg EUR 14,2 miljoen, conform onze indicaties aan het begin van 2010. De interestlasten bedroegen EUR 6,3 miljoen. De negatieve belastingdruk bedraagt 35,9%. De relatief hoge negatieve belastingdruk wordt met name veroorzaakt door de vrijgestelde inkomsten (o.a. verkoopresultaat Ormit Groep en Integer Groep).

Desinvesteringen
De verkoopopbrengst groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat van de verkoop van Ormit en Integer. In oktober hebben we de verkoop afgerond van de Integer Groep, bestaande uit de vennootschappen Integer Noord Nederland B.V., Integer Zuid Nederland B.V. en Integer TWO B.V. Integer was in de afgelopen jaren verliesgevend en is verkocht aan het management en een aantal investeerders. De verkoopprijs van Integer bedroeg EUR 3,3 miljoen en heeft een boekwinst van circa EUR 2,2 miljoen opgeleverd. De verkoop van Ormit B.V. en Ormit België N.V. is in november afgerond. De verkoopprijs bedroeg EUR 11,7 miljoen en heeft een boekwinst opgeleverd van circa EUR 5,8 miljoen. Met de verkoop van Integer en Ormit heeft Ordina haar netto-schuldpositie verlaagd met circa EUR 11,7 miljoen.

	2010	2009	2008	2007
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	3,62	4,06	3,96	6,27
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,10	1,11	0,20	1,91
Nettoresultaat	-0,14	0,00	-1,97	0,75
Nettoresultaat na verwatering	-0,14	0,00	-1,97	0,74
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,07	0,25	-1,66	1,05
Recurring nettoresultaat	-0,16	0,18	0,20	0,75
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,05	0,43	0,50	1,05

(in euro's)

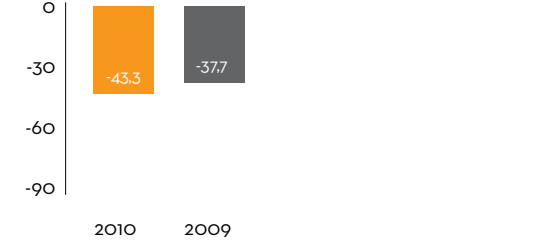
Eigen vermogen en balanstotaal
In miljoenen euro's



Nettoresultaat
Na aftrek van de eenmalige lasten, afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities, overige afschrijvingen, interestlasten en belastingen bedroeg het nettoverlies EUR 7,0 miljoen ten opzichte van een nettowinst van EUR 0,2 miljoen in 2009.

Winst per aandeel
De recurring netto-WpA voor afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities bedroeg EUR 0,05. Hierbij merken wij op dat de WpA wordt berekend aan de hand van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen ultimo het kalenderjaar. In 2010 hebben wij gebruikgemaakt van de emissieoptie binnen de juniorfaciliteit. In het derde kwartaal hebben wij 216.079 aandelen geëmitteerd en in het vierde kwartaal 295.461 aandelen. Middels deze (beperkte) emissies is onze schuldpositie verlaagd en de Interest Coverage Ratio (ratio die onderdeel is van de bankconvenanten) verhoogd. In 2011 zullen deze aandelen voor een vol jaar in het gemiddelde aantal uitstaande aandelen opgenomen zijn.

Total net debt
In miljoenen euro's



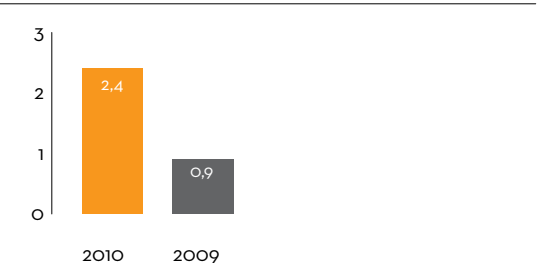
Beheerste financieringspositie
In 2009 heeft Ordina haar financieringsfaciliteiten verruimd en vernieuwd door een combinatie van het aantrekken van extra eigen vermogen, een achtergestelde lening en nieuwe seniorfaciliteiten. Het risicoprofiel van Ordina is hierdoor verbeterd.

Op hoofdlijnen ziet de financiering er als volgt uit:

- Een achtergestelde lening met een hoofdsom van EUR 27,5 miljoen en een looptijd van zes jaar. Het aflossingsschema begint in 2011. Vervroegde aflossingsmogelijkheden van het geheel of delen van de lening zijn er vanaf 2,5 jaar. De totale nettoschuld/(adjusted) EBITDA mag 75 basispunten hoger liggen dan bij de seniorfaciliteit. De rentecoupon belooft 13,5% op jaarbasis. 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.
- Tevens werden de seniorfaciliteiten vernieuwd; zij kennen een looptijd van drie jaar. De omvang steeg naar EUR 120 miljoen (was EUR 110 miljoen) en de eerste aflossing

van EUR 10 miljoen heeft plaatsgevonden in oktober 2010. 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. Verder geldt er een Interest Coverage Ratio van ten minste 3,5 tot en met eind 2010 en van 4 nadien.

Verhouding total net debt / adjusted EBITDA



	2010	2009
Verkort overzicht van kasstromen		
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	-1,8	52,3
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-7,1	-25,8
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-8,5	58,9
Nettokasstroom in het jaar	-17,4	85,4

(in miljoenen euro's)

Nettoschuldpositie en cashflow

Ultimo 2010 bedroeg de totale nettoschuld EUR 43,3 miljoen (2009: EUR 37,7 miljoen) en bedroeg de totale nettoschuld/(recurring) EBITDA 2,4, de nettoseniorschuld/(adjusted) EBITDA 0,9 en was de Interest Coverage Ratio 4,6. Hiermee zijn we ruim binnen de geldende convenanten bleven.

Door stringent werkkapitaalbeheer bedroeg de operationele cashflow over 2010 EUR 4,8 miljoen. Over het eerste halfjaar van 2010 bedroeg deze negatief EUR 12,2 miljoen. De belangrijkste mutaties in de cashflow zijn:

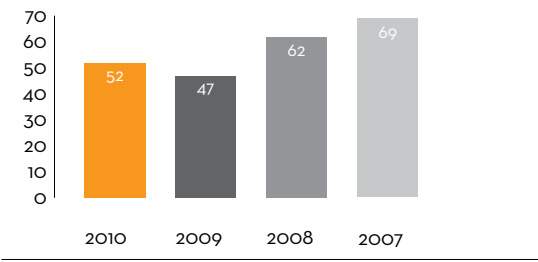
- Cashflow uit operationele activiteiten EUR 4,8 miljoen;
- Verkoop deelnemingen EUR 11,7 miljoen;
- Opbrengsten emissie EUR 1,5 miljoen;
- Afname leaseverplichtingen EUR 2,1 miljoen;
- Betaalde interest negatief EUR 6,1 miljoen;
- Earn-out E-Chain negatief EUR 2,7 miljoen;
- BPO betaling aan Centric negatief EUR 9,2 miljoen;
- Investerings negatief EUR 7,0 miljoen.

Voor 2011 moeten we rekening houden met een traditioneel hogere cash-outflow in de eerste helft van het jaar, onder meer vanwege de betaling van pensioenpremies en de laatste earn-out betalingen voor de overnames in België van ITG Consulting en E-Chain.

Stringent werkkapitaalbeheer

De DSO (aantal debiteurendagen) was met 52 dagen ultimo 2010 iets hoger dan die in 2009 (47 dagen). De DSO valt ruim binnen de doelstelling door de cyclus heen van maximaal 65 dagen. In 2011 stellen we ons ten doel om de DSO minder dan 55 dagen te laten zijn.

DSO (debiteurendagen / days sales outstanding)
In dagen



Duurzaam en verantwoord ondernemen

Duurzaam en verantwoord ondernemen – het zoeken naar een goed evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen – krijgt een steeds belangrijkere rol in de samenleving. Ook Ordina wil een positieve en motiverende bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling. Onze klanten, aandeelhouders, medewerkers en andere stakeholders verwachten dat ook van ons. Steeds duurzamer ondernemen draagt bij aan een duurzamere samenleving én aan het succes van ons bedrijf.

Verankering van duurzaam en verantwoord ondernemen in de organisatie

De portefeuille duurzaam en verantwoord ondernemen is belegd bij de voorzitter van de Raad van Bestuur. De uitvoering en coördinatie van het beleid ligt bij het programmabureau Duurzaamheid. Bij het verankeren van duurzaam en verantwoord ondernemen in de bedrijfsvoering, hoort ook de verankering van duurzaamheids- en sociale aspecten in de reguliere planning- en controlcyclus. Ordina heeft ervoor gekozen om hierbij de focus te leggen op aspecten die voor haar het meest relevant zijn. De GRI-indicatoren (Global Reporting Initiative) die onderdeel waren van het jaarverslag over 2009 zijn onveranderd gebleven in 2010, en richten zich op milieu, medewerkers en maatschappelijke betrokkenheid. Met ingang van 2011 rapporteren de onderdelen van Ordina per kwartaal over deze indicatoren.

Stakeholderdialoog

Tot onze kring van stakeholders rekenen wij aandeelhouders, klanten, medewerkers, business-partners en leveranciers. Begin 2010 hebben wij een stakeholderdialoog georganiseerd. Die krijgt in 2011 een vervolg. Uit de eerste dialoog is een aantal aanbevelingen gekomen die wij ter harte nemen. Onze stakeholders adviseerden ons om meer focus aan te brengen in onze duurzame maatregelen en activiteiten, passend bij onze kernactiviteiten. Zij adviseerden ons daarnaast om duurzaamheid prominenter mee te nemen in onze offertes. Verder spraken zij de voorkeur uit voor een geïntegreerd jaarverslag, waarin financiële en niet-financiële prestaties worden verantwoord aan de hand van concrete indicatoren. In 2009 zijn we al gestart met de rapportage conform GRI en rapporteren wij op tien indicatoren op het gebied van milieu, medewerkers en maatschappij (zie GRI-index, hoofdstuk 7). Dit is het tweede jaar waarin wij een geïntegreerd jaarverslag uitbrengen over zowel financiële als niet-financiële prestaties. In 2010 hebben wij ook stappen gezet om ons duurzaamheidsbeleid verder gestalte te geven, zowel in onze dienstverlening als in onze eigen bedrijfsvoering.

Duurzaamheid in onze dienstverlening

We nemen in onze dienstverlening een proactieve houding aan ten aanzien van duurzaamheid, en staan klanten ook op dit gebied terzijde met onze kennis en kunde. In 2010 heeft Ordina het concept 'Samen Slimmer Werken' verder ontwikkeld. Dit concept is de Ordina-invulling van 'Het Nieuwe Werken'. Het is een verzameling best practices, instrumenten, methoden en inzichten die medewerkers, klanten en partners in staat stelt om effectiever samen te werken. Deze werkwijze heeft positieve effecten op aantrekkelijk werkgeverschap, het milieu, de effectiviteit en efficiency van de organisatie en innovatief vermogen. Daarmee ondersteunen wij onze klanten op de drie aandachtsgebieden van duurzaamheid: people, planet en profit.

Random grote opdrachten biedt Ordina haar 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 koppelen aan inhoudelijke kennis van onze experts, kunnen we komen tot concrete en praktisch toepasbare verbeteringen.

In 2010 is Ordina een adviesgroep gestart die zich specifiek richt op advies en ondersteuning van klanten bij het organiseren van duurzaam ondernemen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Ordina geeft invulling aan duurzaam en verantwoord ondernemen door met haar kennis een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Mensen met een beperking aan de slag helpen

In Nederland is Ordina aangesloten bij de pilot van de commissie De Vries om mensen met een beperking succesvol in te zetten op de arbeidsmarkt. Het doel van de pilot is te onderzoeken hoe mensen met een arbeidsbeperking kunnen functioneren in reguliere banen. Het is niet de bedoeling om meteen grote aantallen mensen te plaatsen, maar om een aanpak te vinden die ‘werkt’. Uiteindelijk gaat het erom mensen met een arbeidsbeperking niet alleen aan de slag te helpen, maar ook te houden. Ordina heeft zich in deze pilot vooral gericht op het vinden van (potentieel) geschikte kandidaten voor reguliere ICT-functies. Dit bleek niet zo eenvoudig te zijn. Desondanks zijn we erin geslaagd om een aantal kandidaten te plaatsen. Zij gaan in 2011 aan de slag.

In maart 2010 heeft Ordina met een aantal partners een inspiratiesessie georganiseerd met deelnemers vanuit het bedrijfsleven, de overheid en diverse partijen vanuit de re-integratiesector.

‘Iedereen aan het werk met duurzaam talent’ was het thema. Met veel passie en bevlogenheid vertelden enkele managers en medewerkers over hun ervaringen. Zij inspireerden de deelnemers om binnen hun organisaties ook meer mogelijkheden open te stellen en te creëren voor mensen met een beperking. Mensen niet uitsluiten en juist kijken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen levert winst op voor organisaties en de maatschappij.

Al enkele jaren richt Ordina zich op een specifieke doelgroep: mensen met autisme die worden ingezet voor softwaretesttrajecten. Een (meewerkend) testcoördinator van Ordina, met ervaring in de aansturing van mensen met een dergelijke beperking, stuurt het team aan, structureert het werk, begeleidt de testers en zorgt voor de afstemming met de (project)organisatie. Op deze wijze komen de specifieke waardevolle competenties en eigenschappen die mensen met autisme vaak hebben goed tot hun recht bij het testen van software.

In België heeft Ordina een aantal jaren geleden samen met een branchegenoot het bedrijf Passwerk opgericht, dat werk biedt aan ICT-professionals met autisme. Zij worden ingezet om testwerkzaamheden uit te voeren bij klanten. Inmiddels zijn er 35 testers met autisme aan de slag. Tot volle tevredenheid van klanten en tegen marktconforme tarieven.

Samenwerking met het Rode Kruis en Oxfam Novib

Ordina heeft al enkele jaren een samenwerkingsovereenkomst met het Nederlandse Rode Kruis. Doel is lokale Rode Kruis-organisaties in Afrika te ondersteunen bij hun organisatie- en ICT-vraagstukken. Na zes eerdere succesvolle missies zijn in 2010 twee Ordina-teams afgereisd naar Oeganda. De teams hebben bijgedragen aan een vernieuwde reporting- en monitoringtool voor het Oegandese Rode Kruis. Daarnaast hebben ze geholpen bij de ontwikkeling van een businessplan voor het opzetten van een internetcafé voor de lokale Rode Kruis-afdeling. Het internetcafé genereert niet alleen inkomsten voor het Rode Kruis, maar is tevens een plek om vrijwilligers aan te trekken en lokale bewoners toegang te geven tot de virtuele wereld en daar trainingen te volgen.

Sinds 2006 werkt Ordina samen met Oxfam Novib aan een systeem waarmee de sociale impact van het verstrekken van microkredieten kan worden gemeten. In totaal hebben 150 Ordina-collega's meegewerkt aan dit project. In 2010 is het systeem opgeleverd. Met de ontwikkelde tool kan een microfinancieringsinstelling meten tot welke sociale effecten de kredietverlening heeft geleid.

Duurzame bedrijfsvoering

De verduurzaming van de bedrijfsvoering is onderdeel van ons mvo-beleid; de voortgang van de voor ons relevante aspecten meten wij sinds 2009 structureel. Ordina rapporteert hierover jaarlijks en baseert zich hierbij op de internationale richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving (GRI 3, level C). De scope is ten opzichte van 2009 onveranderd en heeft betrekking op Ordina Nederland en Ordina Holding, en voor enkele indicatoren op Ordina Belgium.

Inkoop

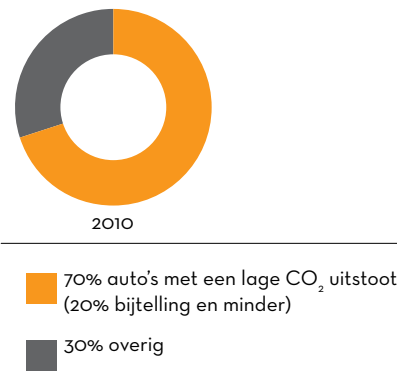
Via onze inkoop willen we een positieve bijdrage leveren aan de verduurzaming van de keten waarbinnen wij opereren. Het gaat hierbij om producten en diensten voor onze eigen bedrijfsvoering. Ordina weegt bij de inkoop en de selectie van leveranciers duurzaamheidscriteria mee in de besluitvorming. Duurzaamheidsaspecten vormen daarmee een positief discriminerende factor bij onze selectie van leveranciers. Bovendien vindt periodiek toetsing op duurzaamheidsaspecten plaats tijdens de dienstverlening van diverse toeleveranciers. We hebben ervoor gekozen om vooralsnog niet in te zetten op een generieke gedragscode voor leveranciers.

Energiemanagement en kantoorconcepten

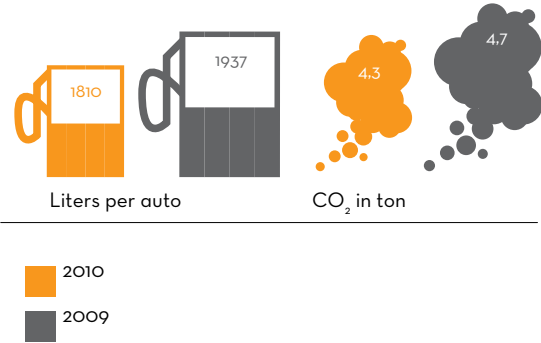
Ordina heeft in 2009 de Meerjarenafspraak Energie-Efficiëntie van de ICT-branche ondertekend en committeert zich aan de doelstelling om een vermindering van het energieverbruik met dertig procent te realiseren tussens 2005 en 2020. Een doelstelling van deze afspraak om in 2010 een energieverbruiksanalyse uit te voeren en een meerjarenplan op te stellen, hebben wij gerealiseerd. De afgelopen jaren heeft Ordina al een groot aantal maatregelen genomen die bijdragen aan beperking van het energie- en papierverbruik. De energieverbruiksanalyse (2005-2009) laat dan ook een aanzienlijke daling van het energieverbruik zien op totaalniveau en per vierkante meter. Wij stellen ons voor de komende jaren ten doel om het gebruik en het meten van energie verder te verbeteren en ons energiemanagement structureel in te richten. In 2010 hebben we een zeer forse vermindering van het papierverbruik kunnen realiseren.

Wagenpark 2010 in Nederland

Nieuw bestelde auto's in %

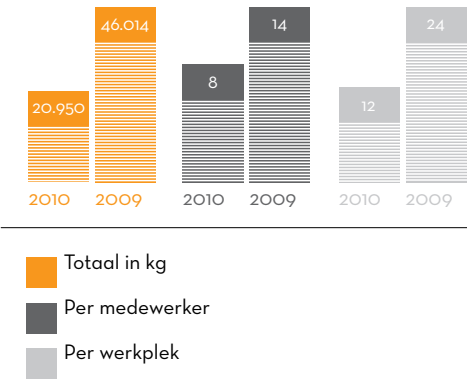


Liters brandstof per auto
CO₂- uitstoot per auto in ton

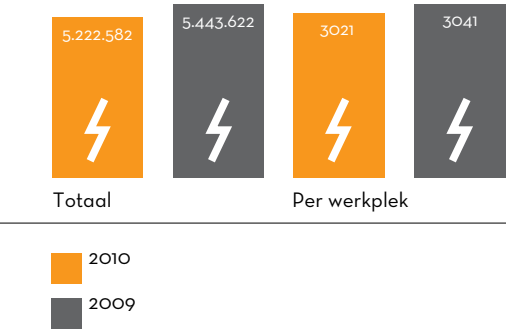


Kopieerpapier 2010 en 2009

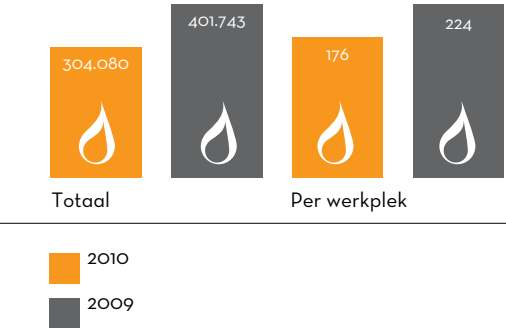
In kg



Elektriciteit in kWh totaal en per werkplek



Gas in m³ totaal en per werkplek



Voorbeelden van maatregelen in 2010 die hebben bijgedragen aan de vermindering van het gebruik van energie, brandstof en papier:

- Centralisatie van databeheer in energie-efficiëntere datacentra, die aangesloten zijn bij de Meerjarenafspraak Energie-Efficiëntie. Met de verhuizing naar een energie-efficiënt datacentrum in Groningen verwachten wij een forse reductie van energieverbruik te realiseren.
- Met virtualisatie van de servers met data voor onze eigen bedrijfsvoering verwachten wij een flinke besparing in het energieverbruik te realiseren.
- Aanschaf van zeer energiezuinige multifunctionele print- en scansystemen leidt tot 90% minder afval, omdat deze multifunctionals geen toner meer gebruiken, maar vaste inkt op basis van was. Door intelligent powermanagement verbruiken ze daarnaast fors minder energie. De apparaten zorgen voor efficiënt papierverbruik door beveiligd printen en standaard dubbelzijdige instelling.
- Ordina gebruikt sinds 2010 CO₂-neutraal kopieerpapier.

- Optimalisatie van het aantal werkplekken per m²: het aantal werkplekken beweegt mee met de toepassing van 'Het Nieuwe Werken'.

Voor 2011 staan de volgende activiteiten op de agenda:

- Uitvoeren van diverse onderzoeken en analyses waarmee het energieverbruik van diverse functionele toepassingen inzichtelijk wordt gemaakt.
- Het energiemanagement verder inrichten en het verbruik structureel meten en erover rapporteren.

Mobiliteit

Zuinigere auto's

Ordina voert een stimulerend beleid voor het leasen van zuinige auto's. Tot 2010 was dit gekoppeld aan de energielabels A en B. In 2010 heeft Ordina een nieuwe leaseregeling ingevoerd, die de keuze voor auto's met een lage (absolute) CO₂-uitstoot stimuleert. Daarvoor geldt een verhoging van het maandelijkse leasebudget. Deze tegemoetkoming geldt voor auto's met een absolute CO₂-uitstoot van maximaal 116 gram/km (diesel) of maximaal 140 gram/km (benzine). Sinds de invoering van de nieuwe leaseregeling is het aantal bestelde auto's in de stimuleringsregeling ruim 70% van het totale aantal bestelde auto's.

Zuiniger rijden

De service 'Band op Spanning' wordt drie keer per jaar uitgevoerd op de parkeerplaatsen van de Ordina-kantoren. Per service wordt van circa duizend auto's de bandenspanning gecontroleerd en worden de banden zo nodig op de juiste spanning gebracht. Meer dan de helft van de auto's blijkt een of meer banden met onderspanning te hebben. Per service wordt zo'n 20 tot 25 ton CO₂-uitstoot bespaard, waarmee de jaarlijkse besparing neerkomt op 60 tot 75 ton.

Rijgedrag heeft grote invloed op het brandstofverbruik en daarmee op de CO₂-uitstoot. Met ingang van 2011 besteden we daarom in het bijzonder aandacht aan het stimuleren van bewust rijgedrag bij onze medewerkers. Met zuinig rijgedrag kan het gemiddelde brandstofverbruik met 5% verminderd worden.

Minder rijden

Ordina heeft in de afgelopen verslagperiode nieuwe communicatiefaciliteiten in gebruik genomen waarmee medewerkers tijd-, locatie- en apparaatonafhankelijk kunnen (samen)werken. Het exacte effect van deze stimuleringsmaatregel is moeilijk te meten. We maken steeds vaker afspraken met opdrachtgevers over het verminderen van reiskilometers gekoppeld aan de opdrachtuitvoering.

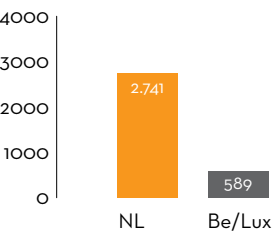
People
Richtinggevende ambities

- Voorkeurswerkgever in de Benelux;
- werken aan een performancegedreven cultuur;
- leiderschapsontwikkeling in lijn brengen met de strategie.

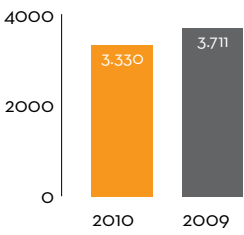
Vanwege de economische recessie heeft de ICT-sector de afgelopen twee jaar sterk onder druk gestaan. Binnen Ordina heeft dat geleid tot een aantal efficiencymaatregelen, het afvloeien van een groot aantal collega’s en ingrijpen in de variabele beloning. Sterke kostenbeheersing heeft ons kritischer doen kijken naar uitgaven voor opleiding en ontwikkeling. Toch hebben we in 2010 veel kunnen doen voor onze medewerkers om ze perspectief te bieden op hun eigen ontwikkeling en een loopbaan bij ons bedrijf. Een positief signaal is dat het ongewenste verloop van medewerkers in 2010 is teruggelopen ten opzichte van 2009.

Aantal medewerkers 2010

Nederland en België/Luxemburg in fte’s

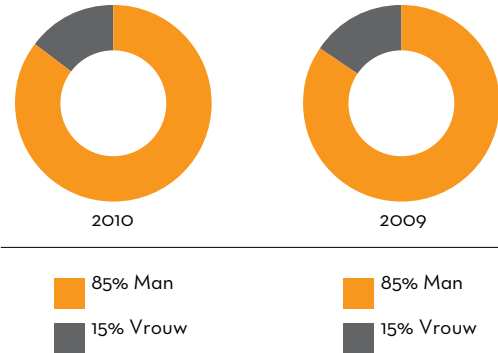


Aantal medewerkers (ultimo) In fte’s



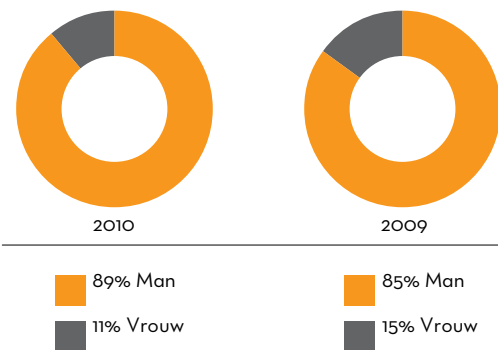
Verhouding man/vrouw

In %



Verdeling man/vrouw in managementfuncties

In %



Medewerkertevredenheid

De medewerkertevredenheidsscore was eind 2009 matig. Een beeld dat overigens in de hele ICT-sector vergelijkbaar is. Medewerkers voelden zich onvoldoende aangesloten bij de strategie van Ordina en hadden commentaar op de beloning, de ontwikkelingsmogelijkheden en de onderlinge samenwerking. De uitslag van het

medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) over 2010 laat een vergelijkbaar beeld zien. Wij hebben de uitslag van het MTO serieus opgepakt en binnen de financiële mogelijkheden gezocht naar toekomstgerichte oplossingen. Daarvoor hebben we een aantal concrete en voor medewerkers zichtbare dingen gedaan.

Uitkomsten medewerkertevredenheidsonderzoek 2010

Wat gaat goed

Arbeidsomstandigheden
Direct leidinggevende
Collega’s

Wat kan beter

Beloning
Organisatie/samenwerking
Ontwikkelingsmogelijkheden

Management sterker aangesloten op de koers van Ordina

Wij hebben onze leidinggevend en medewerkers sterker betrokken bij onze koers om het vertrouwen in Ordina als toonaangevende ICT-dienstverlener en voorkeurswerkgever te versterken. Vooral het operationaliseren van de strategie heeft veel aandacht gekregen.

In 2010 is de managementcommunity opgericht, die regelmatig bij elkaar komt en waarin we de koers van Ordina delen, maar ook de agenda van de Raad van Bestuur bespreken. Wij vinden het cruciaal dat onze leidinggevend en de vertaalslag kunnen maken van de strategie, de kernwaarden en het bijbehorende voorbeeldgedrag naar de dagelijkse praktijk. Medewerkers hebben actief meegepraat over de toekomst van Ordina, de positionering en de kernwaarden. De merkpositionering is in een uitgebreide interne campagne met medewerkers gedeeld.

Toekomstgericht beoordelen en belonen

De basis is gelegd om meer toekomstgericht naar het ontwikkelpotentieel van de organisatie en van medewerkers te kijken, maar ook om met elkaar in gesprek te gaan over gedrag en toegevoegde waarde. In de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers gaan we meer nadruk leggen op de ontplooiing van medewerkers vanuit twee perspectieven: de economische waarde van medewerkers optimaliseren en tegelijkertijd een passende ontwikkeluitdaging bieden. De gesprekken die leidinggevend en medewerkers voeren zullen meer gaan over de output en hoe daar te komen, dan over de geleverde inzet. Om deze gesprekken met medewerkers goed te kunnen voeren is dit jaar het HR-instrumentarium verder aangescherpt en zijn alle leidinggevend en getraind. Alle medewerkers zijn vanuit dit ontwikkelperspectief besproken door het management.

In 2010 is gekozen voor een meer gedifferentieerd beloningsbeleid. Een bonus is afhankelijk van de individuele performance, gerelateerd aan het ondernemingsresultaat. Dit past bij onze doelstelling om een performancegedreven cultuur te creëren.

Ontwikkeling en ontplooiing

Om gerekend te worden tot voorkeurswerkgever is het zeer belangrijk dat medewerkers ontwikkelperspectief en loopbaankansen zien. Daarom is het opleidingsbudget vergroot, waardoor vijftig procent meer opleidingen konden worden gevolgd dan in 2009. Bovendien zijn we slim omgegaan met de beschikbare middelen en tijd. In de stillere zomermaanden hebben wij een programma van collegiale trainingen geïntroduceerd, waardoor we de beschikbare uren maximaal hebben gebruikt. Zeker vierhonderd medewerkers hebben een van deze Ordina Zomer Opleidingen gevolgd.

We hebben in 2010 de opleidingsinfrastructuur gemoderniseerd. In het eerste kwartaal van 2011 introduceren we een volledig webbased opleidingenaanbod, waarmee wij onze medewerkers effectief en efficiënt kunnen opleiden. Om kennisuitwisseling en onderlinge samenwerking beter te faciliteren, is in 2010 een nieuw intranet gelanceerd.

Werving en selectie

De aantrekkingskracht van Ordina vertoonde gedurende het jaar een significant stijgende lijn. In 2010 hebben wij veel nieuwe collega’s verwelkomd. We zoeken zowel kandidaten voor ICT-functies gericht op moderne vormen van systeemontwikkeling, als business- en managementconsultants met materieelkennis van het primaire proces van klanten in de financiële en overheidsmarkt. De snelst groeiende groep bestaat uit professionals die voldoende verstand

hebben van ICT om aan de business te kunnen uitleggen hoe het moderner kan en voldoende verstand van de business hebben om aan ICT uit te leggen wat er echt nodig is.

We richten ons nadrukkelijker op de groep young professionals, omdat het bij een loopbaanbedrijf past om jonge mensen aan te nemen en hen groeimogelijkheden te bieden. In tijden van verandering zijn pas afgestudeerden de mensen die in staat zijn om hun omgeving vorm te geven. We verwachten veel van deze jonge generatie die vol ambitie binnenstormt en bereid is om veel energie te steken in verandering. Bovendien past een goede mix van jong en oud ook bij ons diversiteitsbeleid. Jong Ordina, de club van jonge professionals binnen ons bedrijf, gaat met het aannemen van meer young professionals een bloeiende toekomst tegemoet.

Het aantal medewerkers bedroeg ultimo 2010 3.330, een afname van 10,3% ten opzichte van ultimo 2009 (aantal medewerkers exclusief Integer en Ormit: 3.711). Deze daling is met name ingegeven door het op onderdelen niet vervangen van natuurlijk verloop. Nu de markt weer herstelt, zien we meer beweging op de arbeidsmarkt. In 2011 is onze focus gericht op groei en versnellen we onze wervingsactiviteiten. De keuze voor kwaliteit, niet voor kwantiteit, blijft ook in 2011 voorop staan.

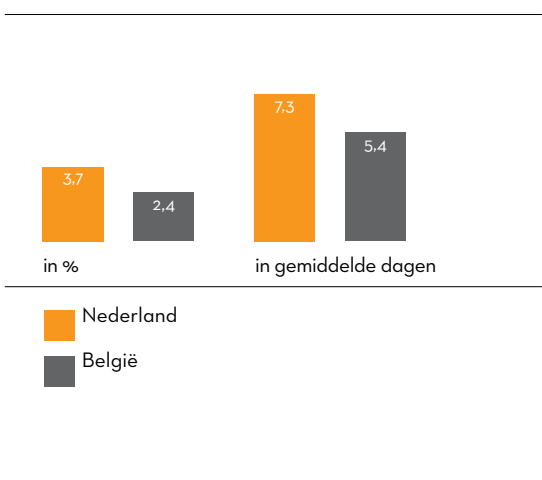
Begin 2011 hebben we een wervingscampagne gestart die de merkelofte van Ordina op een authentieke en onderscheidende manier uitdraagt.

Vitaliteit

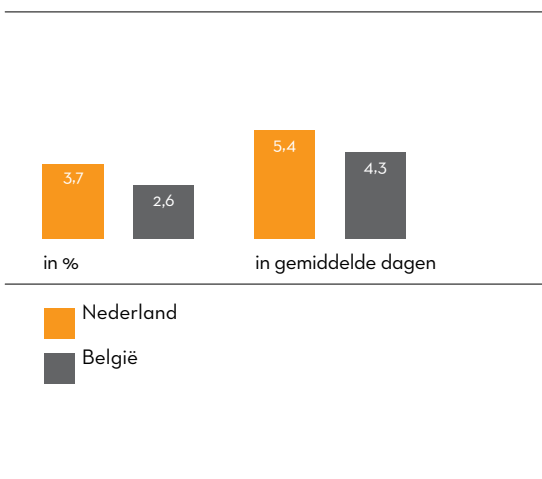
Vitale en gezonde medewerkers hebben al jaren onze speciale aandacht. Met een actief gezondheidsbeleid willen we gezondheidsklachten voorkomen en meehelpen om een optimale balans tussen werk en privé te creëren. In aanvulling op het al bestaande vitaliteitsbeleid heeft Ordina een innovatief contract gesloten met de zorgverzekeraar AGIS. Verschillende gezondheidsprogramma's hebben in 2010 het licht gezien. Zo is er een Ordina Gezondheidsweek georganiseerd, waarbij iedere dag een vitaliteits-thema centraal stond, zoals minder roken en meer bewegen. Aan duizend medewerkers is de Philips-stappenteller Direct Life uitgereikt, waarmee zij online hun dagelijkse bewegingspatroon kunnen volgen. Meer dan de helft van de medewerkers heeft zijn eigen vitaliteitsscore laten

berekenen in het kader van het programma Your Vitality Score 2010. Op inloopspreekuren en bij het Preventloket op intranet kunnen medewerkers terecht met vragen over arbeidsomstandigheden, gezondheid, loopbaan en welzijn.

Ziekteverzuim medewerkers 2009



Ziekteverzuim medewerkers 2010



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. Deze 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, oftewel: wanneer wij risico's niet meer acceptabel vinden, de zogenoemde risk appetite. Redenen om risico's te kwalificeren als onacceptabel zijn als onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit of onze continuïteit in het geding komt, of als zij een materiële impact hebben op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid. Op basis van deze risicoanalyse hebben wij de belangrijkste risico's in dit jaarverslag opgenomen.

De risico's zijn direct verbonden met marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. De risico's en de wijze waarop Ordina ermee omgaat zijn elders in dit verslag uitgebreider beschreven. Wij volstaan hier met een verwijzing naar de pagina's waar deze uitgebreide beschrijving is te vinden.

Strategische en marktrisico's

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

- De markt blijft zich kenmerken door opdrachten die steeds groter en 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 een noodzaak. Wij verwijzen naar de pagina's 21, 26 en 38.
- De huidige onzekere marktsituatie leidt nog altijd tot een (tijdelijk) laag niveau van de vraag naar ICT-dienstverlening. Zo is bijvoorbeeld in 2010 in Nederland een nieuw kabinet gevormd dat de ambitie heeft om tot een efficiëntere en compacte overheid te komen. ICT kan dit mogelijk maken; vooralsnog zien wij primaire kostenreducties bij de overheid. Dit heeft ook in 2011 invloed op de omzet- en resultaatontwikkeling van Ordina. Wij verwijzen naar pagina 22.

- Op de langere termijn bestaat het risico dat de inzet van individuele professionals (detachering) onder druk zal blijven staan, ten faveure van outsourcing. Wij verwijzen naar de pagina's 25 en 26.
- 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 pagina 25.
- 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 om niet als opdrachtnemer geselecteerd te worden. Zie ook pagina's 46 en 47.

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 het vergroten van het omzetaandeel van langetermijncontracten, gebruikmaken van nearshore- en offshorefaciliteiten en verlaging en flexibilisering van kosten blijven voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance neer te zetten. Wij verwijzen naar pagina 43.
- Als gevolg van de volwassenwording van de markt voor ICT-dienstverlening is er sprake van een structurele druk op prijs en marge. Ordina wapent zich hiertegen door keuzes te maken in haar strategische positionering. Daarnaast 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 21 en 55.
- Ordina heeft de afgelopen jaren bewust gekozen voor een strategie waarbij versneld marktpositie is verworven door acquisities. Bij goed renderende acquisities bestaat een materieel deel van de koopsom uit goodwill. Indien de economie op enig moment onvoldoende herstelt, bestaat er een risico dat een deel van de goodwill moet worden afgewaardeerd. Wij verwijzen naar pagina 44.

Operationele risico’s

- Beheersing van de steeds groter wordende projecten, die in sommige gevallen deels offshore worden 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. Wij professionaliseren de riskmanagementinstrumenten en leggen de focus op de houding en het gedrag dat voor deze opdrachten noodzakelijk is. Wij verwijzen naar de pagina’s 54 en 55.
- 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 van ongewenst verloop tot een minimum te reduceren. De schaarste en vergrijzing op de arbeidsmarkt, die op de lange termijn zullen aanhouden, kunnen de toekomstige groei en winstgevendheid afremmen. Na een periode waarin wij een serieuze krimp doormaken, is het de uitdaging om de opgaande lijn weer te vinden, ook qua groei in aantallen medewerkers en verjonging (leeftijdsopbouw) van het werknemersbestand. Daarnaast zullen de arbeidsvoorwaarden continu afgestemd moeten zijn op de veranderingen in de vraagkant van de markt en zullen wij hier flexibel op in moeten spelen. Het is van groot belang om de gedaalde medewerkertevredenheid van de afgelopen periode om te buigen in 2011. Wij verwijzen naar de pagina’s 51 en 52.

INTERNE BEHEERSING

Ordina geeft hoge prioriteit aan interne beheersing, die continu wordt beoordeeld en verder wordt geprofessionaliseerd. Hierbij is aandacht 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 volwassenere industrie is dit laatste van toemend belang.

Concreet is onze interne governance opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

Strategieontwikkeling

De strategie van Ordina en de daaraan verbonden doelstellingen en ambities worden jaarlijks kritisch beoordeeld en waar nodig bijgesteld 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. De Raad van Bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers van Ordina wordt ten

minste jaarlijks uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen.

Strategische doelen vertalen 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 van de verschillende bedrijfsonderdelen aan een of meer van die doelstellingen vormen de basis voor de businessplanning en meerjarenplanning van de onderdelen. In 2010 is nadrukkelijk meer aandacht besteed aan het proces van meerjarenplanning, logischerwijze gevolgd door een jaarplan en -budget. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicatoren, die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang.

Analyse van resultaten en forecasts en 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.

Op divisieniveau worden jaarlijks risk-assessments gehouden. De gesignaleerde risico’s worden vertaald naar te nemen maatregelen. Het management rapporteert maandelijks over de voortgang van de genomen maatregelen. Indien nodig, bij materieel wijzigende omstandigheden, wordt er tussentijds een nieuw assessment gehouden.

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 Indicatoren 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. De rapportagecyclus kent een kwartaalritmiek: maandelijks roulerend wordt er met nadruk aandacht besteed aan (i) voortgang op strategische doelen, (ii) riskmanagement en (iii) forecasting voor de komende 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, een 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 2010 lag de nadruk op de bewustwording en relevantie van het consistent toepassen van de processen en procedures uit de Ordina Succes Manual. De financiële administratie wordt gevoerd in SAP, het binnen Ordina gehanteerde primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering.

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

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

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) geïmplementeerd. Hiermee kan in de verschillende fasen van een aanbesteding een bewust besluit 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 te beheersen en te overzien zijn door een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid.

Om toezicht op de consequente toepassing van de DRS te borgen, is binnen de Nederlandse lijnorganisatie een afdeling Business Assurance ingericht, die hier invulling aan geeft. 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 de schriftelijke bevestiging van het tweedelijnsmanagement dat de processen en procedures zoals vastgelegd in de Ordina Succes Manual gedurende het boekjaar zijn opgevolgd. Daarnaast wordt periodiek een control selfassessment uitgezet onder een brede groep leidinggevendenden.

Ten slotte worden interne en externe audits uitgevoerd. De afdeling Internal Audit, die rechtstreeks rapporteert aan de Chief Financial Officer, voert 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 tot een continue verdere professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij tot een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina.

De externe audits worden uitgevoerd op zowel het gehanteerde kwaliteitssysteem als 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 correcte toepassing en werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de audits van de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

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, 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 controle-systemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan zijn inclusief ons risicoprofiel besproken met de Raad van Commissarissen.

Desondanks kunnen deze systemen nimmer absolute zekerheid geven dat zich bij Ordina geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen.

Bestuursverklaring

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

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

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

- De jaarrekening per 31 december 2010 onder toepassing van IFRS een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft over de toestand per 31 december 2010, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2010 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het jaarverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd.

Nieuwegein, 28 februari 2011

Raad van Bestuur Ordina N.V.
R. Kasteel, CEO
B.H. de Jong, CFO
S. Breedveld, lid Raad van Bestuur

VERWACHTINGEN

De geluiden over de economische vooruitzichten en de positieve signalen over de groeiende markt in 2011 stemmen ons hoopvol. Met name in de tweede helft van 2010 was duidelijk te zien dat de markt herstelt. De prijzen die sinds het tweede kwartaal van 2010 weer een stabiel beeld lieten zien, stijgen inmiddels weer licht. Onzekerheid over het uitgavenpatroon van de overheid en het uitstellen van besluitvorming over grote projecten en outsourcingsdeals blijft nog steeds bestaan, zij het wel in mindere mate dan rond dezelfde periode 2010.

Voor het eerste kwartaal van 2011 verwacht Ordina een omzet te realiseren tussen EUR 115 en 120 miljoen. Dit is een omzetstijging van 5 tot 10% ten opzichte van het eerste kwartaal van 2010. Ordina investeert in 2011 in personele groei. In het eerste kwartaal van 2011 heeft Ordina een campagne gelanceerd gericht op haar positionering als werkgever en directe werving van professionals, om zo haar groeiambitie kracht bij te zetten. De recurring EBITDA zal in het eerste kwartaal naar verwachting uitkomen op circa EUR 4 miljoen. Dit is circa 10% hoger dan de recurring EBITDA van het eerste kwartaal van 2010.

4

CORPORATE GOVERNANCE

60	Bestuur
62	Compliance
62	Business principles
63	Statutaire bepalingen en overige informatie

BESTUUR

Principes die wij volledig onderschrijven en toepassen zijn transparantie van ondernemingsbestuur, gedegen toezicht door de Raad van Commissarissen, een degelijk systeem van interne beheersing en de onafhankelijke positie van de externe accountant. 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 ervan zijn in handen van de leden van de Raad van Bestuur. De directie van Ordina België en de deelneming Finext 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, corporate communicatie, duurzaam en verantwoord ondernemen, humanresourcesmanagement en management development.

De Raad van Bestuur van Ordina N.V. wordt gevormd door Ronald Kasteel (CEO), Bart de Jong (CFO) en Stépan Breedveld (verantwoordelijk voor Ordina Nederland). De statutaire directie wordt gevormd door Ronald Kasteel (CEO) en Bart de Jong (CFO). Het voornemen is om Stépan Breedveld na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2011 te benoemen als statutair bestuurder.

Drs. 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 strategieontwikkeling, investor relations en corporate communicatie, duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Ronald is sinds 1988 werkzaam bij Ordina en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

Ir. B.H. (Bart) de Jong (1963) is verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken, waaronder finance & control, juridische zaken, IT, fiscale zaken en beurszaken. Bart is sinds mei 2009 werkzaam bij Ordina. Eerst als financieel directeur van Ordina Nederland, het grootste bedrijfs-onderdeel van de groep. Sinds 1 april 2010 is hij CFO van Ordina N.V. Voor zijn komst naar Ordina was hij werkzaam bij KPN en USG People.

Ir. drs. S. (Stépan) Breedveld (1967) is verantwoordelijk voor de activiteiten van Ordina Nederland. Stépan is in november 2010 in dienst getreden bij

Ordina als lid van de Raad van Bestuur. Daarvoor was hij zeventien jaar in dienst bij The Boston Consulting Group.

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, gepubliceerd op onze website, beschrijft onder meer de onderlinge taakverdeling 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. Een van de belangrijke elementen uit die profielschets is dat het commissariaat, gegeven het beperkte aantal leden, als collectief verantwoordelijk is voor het uitoefenen van de toezichthoudende 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.

Leden van de Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen bestaat uit Johan van der Werf (voorzitter), Carlo de Swart, Robert-Jan van de Kraats en Pamela Boumeester.



J.G. (Johan) van der Werf (1952) is op 12 mei 2010 voor het eerst benoemd als commissaris bij Ordina. Johan van der Werf is sinds augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Delta, vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Zevenwouden en vicevoorzitter van de Raad van Toezichthouders van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Daarnaast heeft Johan van der Werf zitting in de Raden van Commissarissen van ONVZ en De Lotto, is hij lid van het dagelijks bestuur van Pensioenfonds Cultuur, zit hij in de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater en is hij lid van de Raad van Advies van de Sociale Verzekeringsbank. In 2014 zal hij periodiek aftreden, waarna een mogelijke herbenoeming aan de orde zou kunnen zijn. De uiterste datum van aftreden voor Johan van der Werf is in mei 2018.



Mr. C.J. (Carlo) de Swart (1941) is op 15 mei 2003 voor het eerst benoemd als commissaris bij Ordina. Hij werd herbenoemd op 9 mei 2007. Daarnaast is hij voorzitter van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor Heijmans. Verder vervult Carlo de Swart commissariaten bij Stadion Feijenoord, DAF Trucks, Wealth Management Partners en Sanacare en is hij lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Contractspelersfonds KNVB. Carlo de Swart treedt af in mei 2011.



R.J. (Robert-Jan) van de Kraats RA (1960) is op 12 mei 2004 voor het eerst benoemd als commissaris bij Ordina. Robert-Jan van de Kraats werd herbenoemd op 14 mei 2008. Naast zijn functie als CFO en vice-chairman van de executive board bij Randstad Holding is hij ook commissaris bij SNS Reaal Groep. De uiterste datum van aftreden voor Robert-Jan van de Kraats is in mei 2012.



P.G. (Pamela) Boumeester (1958) is op 6 mei 2009 voor het eerst benoemd als commissaris bij Ordina. Pamela Boumeester is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van Delta Lloyd, Heijmans en de Persgroep Nederland. Daarnaast is zij voorzitter van de Raad van Toezicht van de Reinier de Graaf Groep en voorzitter van de Raad van Toezicht van Twente School of Management. In 2013 zal zij periodiek aftreden, waarna een mogelijke herbenoeming aan de orde zou kunnen zijn. De uiterste datum van aftreden voor Pamela Boumeester is in mei 2017.

Medezeggenschap
In oktober 2010 zijn verkiezingen gehouden voor de ondernemingsraad. Gedurende het boekjaar heeft de verandering in de variabele beloning als belangrijkste punt op de agenda gestaan. Het afstoten van de deelnemingen Integer en Ormit is besproken, evenals de benoeming van Stépan Breedveld tot lid van de Raad van Bestuur. Het overleg met de bestuurder is over en weer constructief en in goede harmonie ervaren.

Aandeelhouders

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur leggen jaarlijks verantwoording af aan de aandeelhouders over het in het vorige boekjaar gevoerde beleid en uitgeoefende toezicht. 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 in hoofdstuk 2.

Onafhankelijke externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) treedt op als externe accountant van 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 PwC wordt, los van maatregelen die PwC daar zelf voor neemt binnen haar organisatie, tevens geborgd door de regelmatige rolatie van de eindverantwoordelijke partner, die gedurende 2010 heeft plaatsgehad. Daarnaast heeft Ordina er, mede met het oog op de onafhankelijke positie van de controlerend accountant, voor gekozen om in voorkomend geval de due diligence bij acquisities en belastingadvisering te beleggen bij een tweetal andere adviseurs.

COMPLIANCE

Ordina onderschrijft het eminente belang van behoorlijk bestuur; van keuzes maken in het belang van al onze belanghebbenden. Daarbij handelen we vanuit onze missie, kernwaarden en business principles. Dat verstaan wij onder corporate governance.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur delen de verantwoordelijkheid voor de corporate-governancestructuur van onze vennootschap. Ze leggen samen rekenschap af over de wijze waarop Ordina omgaat met corporate governance.

Ordina onderschrijft de Nederlandse Corporate Governance Code. Wij leven deze op vrijwel alle principes en bepalingen ten volle na. Meer informatie over de punten waarop Ordina afwijkt van de code staat op onze website. Hier hebben wij ook onze Corporate Governance Verklaring gepubliceerd.

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 hierop 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 Voorweten-schap 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.

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 voor keursrechten 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, J.G. van der Werf 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. In voorkomend geval wordt het dividend op preferente aandelen berekend over het gestorte deel van het nominale bedrag.

Bestemming van de winst

Inclusief eenmalige lasten is over het verslagjaar een negatief resultaat gerealiseerd. Gelet hierop wordt over 2010 geen besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2010 gemachtigd tot het verkrijgen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande 12 mei 2010. 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 12 mei 2010 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 114 t/m 117 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.

5

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

66 Verslag van de Raad van Commissarissen

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over 2010 aan, zoals die zijn opgesteld door de Raad van Bestuur van Ordina N.V. Het jaar heeft in het teken gestaan van een aantal effecten als gevolg van het lastige economische klimaat, de daaruit voortvloeiende scherpe sturing op cashflow en nettoschuldpositie en een aantal veranderingen in de besturing van de organisatie. In dit verslag geven wij u meer inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend en de onderwerpen die dit jaar binnen de Raad van Commissarissen aan de orde zijn gekomen.

Ontwikkeling Ordina

Het langzame herstel van de economie heeft een duidelijk effect gehad op het financiële resultaat van Ordina. Ook dit jaar heeft de Raad van Bestuur strak gestuurd op kostenbeheersing en verhoging van de productiviteit. De Raad van Commissarissen constateert dat de Raad van Bestuur daar goed in geslaagd is. In het kader van ons toezicht op de financiële basis van de onderneming hebben we samen met de Raad van Bestuur de vinger aan de pols gehouden. We hebben vooral aandacht besteed aan de effecten van de economische ontwikkelingen op de resultaatsontwikkeling van Ordina, ook in relatie tot de afspraken die Ordina heeft gemaakt met haar financiers over de verhouding tussen resultaat en nettoschuldpositie, de zogenaamde convenanten. Als Raad van Commissarissen hebben wij met de Raad van Bestuur overlegd welke maatregelen genomen zouden kunnen worden om het resultaat te verbeteren en de schuldpositie van de onderneming terug te brengen. Aansluitend hebben wij de genomen maatregelen op korte afstand gevolgd. Wij hebben kunnen vaststellen dat Ordina door de effectieve resultaatontwikkeling in combinatie met de gerealiseerde kostenbesparingen en aanvullende maatregelen, duidelijk binnen deze convenanten is gebleven.

Zoals gebruikelijk hebben wij met de Raad van Bestuur de strategie, de strategische managementagenda, het meerjarenperspectief en het risicoprofiel van de onderneming alsmede de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders en de voor Ordina relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen besproken. Ordina blijft onverminderd vasthouden aan de koers die zij al vele jaren volgt als lokale specialist. Naar aanleiding van de strategieberesprekingen is het afstoten van twee deelnemingen, Ormit en Integer, zoals de Raad van Bestuur voorstelde aan de orde gekomen. Vervreemding van deze non-core activiteiten past uitstekend in de strategie van Ordina om focus aan te brengen op kernmarkten en kernactiviteiten. Daarnaast leverde de

vervreemding van Integer en Ormit een bijdrage aan de verdere reductie van de nettoschuldpositie van Ordina. In lijn met de ambitie om lokaal en specialistisch te opereren is de organisatie in 2010 zo ingericht dat Ordina haar klanten meer samenhangende dienstverlening kan bieden en kennis effectief kan bundelen op klantniveau.

Gezien de strategische ambities hebben we onze zorgen uitgesproken over de teruglopende medewerkertevredenheid. Vooral in relatie tot de situatie op de arbeidsmarkt van vandaag en over enkele jaren in combinatie met de vraag van klanten. Gelukkig mogen wij constateren dat Ordina er in 2010 in is geslaagd om competente medewerkers aan te trekken en het verloop te beheersen. Wij zijn als Raad van Commissarissen content dat management en medewerkers dit jaar actiever bij de strategie zijn betrokken, zodat zij beter in staat zijn om die te operationaliseren. Verder hebben we aandacht besteed aan de negatieve berichtgeving in de pers.

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar volgens een vastgesteld schema zes maal vergaderd met de Raad van Bestuur. In deze vergaderingen is, naast eerder genoemde onderwerpen, ook aandacht besteed aan een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, alsmede kostenbeheersing. Daarnaast hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur nog viermaal tussentijds overlegd, onder meer over de effecten van de economische ontwikkelingen op de resultaatsontwikkeling van Ordina, het verbeteren van de verhouding tussen resultaat en nettoschuldpositie en het afstoten van twee dochterondernemingen. Over de halfjaarresultaten en het jaarresultaat hebben wij vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant. In dit kader hebben wij de externe accountant ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur bevraagd. In onze jaarlijkse vergadering met de ondernemingsraad stond het onderwerp nearshoring op de agenda. De Raad van Commissarissen heeft voorts een aantal keer buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college, als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden besproken. Hieruit zijn geen bijzonderheden noch conclusies voortgekomen. Voorafgaand aan de vergaderingen hebben de leden van de Raad van Commissarissen onderling overleg gehad over de geagendeerde onderwerpen. Bij het merendeel van de vergaderingen was de voltallige of nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig. Buiten de reguliere vergaderingen heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen ook regelmatig contact gehad met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Benoemingen Raad van Bestuur

Dit jaar hebben wij afscheid genomen van Hans den Hartog als CFO. Wij hebben over zijn vertrek gesproken en over de benoeming van een opvolger. Die opvolger hebben wij gevonden in de persoon van Bart de Jong die al een jaar werkzaam was bij ons bedrijf als financieel directeur van Ordina Nederland. Bart de Jong brengt de kennis en ervaring in die passen bij ons profiel en onze kernactiviteiten. Zijn benoeming is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2010 besproken, waarna hij door de Raad van Commissarissen formeel is benoemd tot statutair bestuurder. Bart de Jong heeft als CFO alle financieel georiënteerde taken van Hans den Hartog overgenomen. Een aantal operationele taken van Hans den Hartog zijn verschoven naar de CEO.

In november is de Raad van Bestuur versterkt met Stépan Breedveld, die verantwoordelijk is voor Ordina Nederland. Wij zijn voornemens hem na de aankomende Algemene Vergadering van Aandeelhouders te benoemen als statutair bestuurder. De toevoeging van Stépan Breedveld aan de Raad van Bestuur van de Ordina Groep zorgt er bovendien voor dat Ronald Kasteel, CEO en Bart de Jong, CFO, zich volledig kunnen richten op hun kerntaken. Dit biedt een krachtigere Raad van Bestuur, die de basis gaat vormen voor de verbetering van groei en een concurrerend bedrijfsresultaat van Ordina. In het proces voorafgaande aan de benoeming van Stépan Breedveld hebben wij met verschillende kandidaten gesproken. Uiteindelijk hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur gekozen voor Stépan Breedveld op basis van zijn persoonlijkheid en zijn ervaring op het gebied van resultaatverbeteringstrajecten voor leidende telecom-, IT- en technologiebedrijven in binnen- en buitenland. Daarnaast heeft hij veel ervaring opgedaan in het leiden van professional servicesorganisaties.

Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur

In het verslagjaar hebben wij het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur herzien. Aanleiding was dat het vigerende bezoldigingsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur van Ordina uit 2005 dateerde en er de laatste jaren een aantal wijzigingen heeft plaatsgevonden in de wet- en regelgeving en het maatschappelijke kader rondom bezoldiging. Gelet op deze wijzigingen heeft de Raad van Commissarissen gemeend dat een herijking van dat bezoldigingsbeleid en de gehanteerde beloningsniveaus wenselijk was. Deze evaluatie is onder meer uitgevoerd door een deskundig extern bureau en bevatte een analyse van de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur.

Op basis van de evaluatie is geconcludeerd dat het beloningsniveau (salaris) van de leden van de Raad van Bestuur als passend kon worden beschouwd.

Voor de feitelijke inhoud van het bezoldigingsbeleid is wel een aantal wijzigingsvoorstellen ten opzichte van het huidige beleid geformuleerd. Hierbij is als uitgangspunt gehanteerd, dat er sprake moet zijn van een beloningspakket met een marktconform salaris en een performance gedreven variabele beloning. Daarnaast is rekening gehouden met maatschappelijk relevante ontwikkelingen, zoals een passende verhouding tussen langetermijn en kortetermijn variabele beloning en de introductie van een zogenaamde claw back-clausule in arbeidscontracten. Bij de opstelling van het bezoldigingsbeleid is een analyse gemaakt van de voorgestelde wijzigingsvoorstellen en heeft een scenarioanalyse plaatsgevonden. Het concept bezoldigingsbeleid is vervolgens op 12 mei 2010 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd, die daarmee heeft ingestemd.

De belangrijkste wijzigingen die zijn aangebracht zijn:

- Een verlaging van de maximaal haalbare variabele beloning van 170% naar 155%.
- De introductie van persoonlijke kwantitatieve en kwalitatieve (niet-financiële) doelstellingen voor het bepalen van de kortetermijn beloning. Tot deze doelstellingen worden gerekend medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, gezonde balans, risicomanagement en indirecte kosten als percentage van de omzet.
- De introductie van persoonlijke kwantitatieve en kwalitatieve (niet-financiële) doelstellingen voor het bepalen van de langetermijn beloning.
- De introductie van een gefixeerde ontslagvergoeding bij ontslag door de vennootschap van bestuurders die na 1 januari 2010 zijn benoemd; rechten van zittende bestuurders blijven gerespecteerd.
- Het opnemen van een change-of-control regeling.
- Het introduceren van een discretionaire bevoegdheid voor de Raad van Commissarissen om zowel de kortetermijn als de langetermijn variabele beloning naar beneden of naar boven bij te stellen, indien ongewijzigde toepassing van de overeengekomen regeling naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zou leiden tot een onredelijke en onbedoelde uitkomst: de zogenaamde ultimatum-remedium-bevoegdheid.

Met deze aanpassingen is een inzichtelijk en actueel bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur van Ordina N.V. gecreëerd. Het gekozen bezoldigingsbeleid draagt bij aan de realisatie van de langetermijn doelstellingen van Ordina, in overeenstemming met het risicoprofiel.

Het bezoldigingsbeleid is conform de goedkeuring van Algemene Vergadering van Aandeelhouders met terugwerkende kracht over heel 2010 toegepast en heeft geleid tot de in de volgende paragraaf beschreven uitkomsten.

Toepassing bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur

Het huidige bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur is in mei 2010 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd en is terug te vinden op de website van Ordina. De vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Bestuur vindt plaats door de Raad van Commissarissen.

De bezoldigingspakketten voor de leden van de Raad van Bestuur zijn gepositioneerd op een concurrerend niveau in de algemene bestuurdersmarkt van Nederland, beoordeeld op basis van functieniveau. Er is geen specifieke referentiemarkt gedefinieerd, gezien het geringe aantal ondernemingen dat zowel qua dienstverlening, complexiteit als geografische spreiding een met Ordina vergelijkbaar profiel heeft.

In 2010 is, net als in 2009, het niveau van het vaste inkomen, te weten het basissalaris inclusief vakantietoeslag, van de leden van de Raad van Bestuur niet aangepast. Het vaste inkomen van de CEO bedroeg in 2010 EUR 364.000 op jaarbasis. Het vaste inkomen van de CFO bedraagt EUR 269.000 op jaarbasis.

De jaarlijkse kortetermijn beloning van de Raad van Bestuur wordt bepaald aan de hand van een aantal door de Raad van Commissarissen vastgestelde performancecriteria.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om de verhouding tussen financiële en kwalitatieve maatstaven voor 2010 als volgt vast te stellen. Van de kortetermijn beloning is 70% direct gekoppeld aan de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel voor afschrijving van PPA-intangibles van Ordina N.V. De resterende 30% van de kortetermijn bonus is gebaseerd op individuele, duidelijk meetbare doelstellingen (kwalitatieve en kwantitatieve). Tot de individuele doelstellingen worden onder meer gerekend medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, risicomanagement en doelstellingen voor de verhouding tussen resultaat en nettoschuldpositie.

De doelstellingen zijn dusdanig gekozen dat zij geen prikkel zijn tot voorrang eigen belang boven bedrijfsbelang of tot het nemen van risico's die niet passen bij de vastgestelde strategie.

In 2010 was de resultaatontwikkeling van Ordina zodanig dat de algemene financiële doelstelling met betrekking tot de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel voor afschrijving van PPA-intangibles niet tot toekenning van een bonus leidt. Voor de individuele doelstellingen geldt dat de leden van de Raad van Bestuur op of boven 'on target' hebben gepresteerd. In dit kader is aan de CEO conform de beloningssystematiek een kortetermijn beloning toegekend van EUR 50.000 bruto. Aan de CFO is een kortetermijn beloning toegekend van EUR 44.000 bruto. Aan Stépan Breedveld is geen kortetermijn beloning toegekend aangezien hij pas op 15 november 2010 in dienst is getreden.

De langetermijn beloning over de periode 2008 tot en met 2010, welke van toepassing was op de voorzitter van de Raad van Bestuur, is vastgesteld op nihil.

In het kader van de langetermijn beloning over de periode 2010 tot en met 2012 zijn in 2010 prestatieaandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Indien de prestaties daartoe aanleiding geven, leidt dit in 2013 tot een onvoorwaardelijke verkrijging van de toegekende prestatieaandelen. De waarde van het aantal aandelen dat in 2010 voorwaardelijk is toegekend en bij een on target prestatie derhalve in 2013 onvoorwaardelijk kan worden verkregen, is gelijk aan 50% van het in 2010 aan de bestuurder te betalen vaste inkomen. De waarde per aandeel bij voorwaardelijke toekenning wordt vastgesteld op basis van verschillende waarderingsindicatoren. Uitzonderlijk goede prestaties kunnen leiden tot onvoorwaardelijke toekenning in 2013, van 170% van het on target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen. Indien de bestuurders 80% van de vastgestelde prestatiecriteria realiseren leidt dat tot onvoorwaardelijke toekenning van 50% van het on target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen. Geen uitkering vindt plaats indien de bestuurders er niet in zijn geslaagd om minimaal 80% van de vastgestelde prestatiecriteria te realiseren.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om de verhouding tussen financiële en kwalitatieve maatstaven voor 2010 als volgt vast te stellen. Voor de periode 2010 tot en met 2012 geldt dat 60% van de langetermijn bonus is gekoppeld aan de ontwikkeling van de omzet van Ordina en het resultaat van Ordina voor interest, belastingen en PPA-afschrijvingen in 2012. Voor de resterende 40% is de langetermijn bonus afhankelijk van de

relatieve performance van het aandeel Ordina ten opzichte van de MSCI IT Services-index. Voor de leden van de Raad van Bestuur droeg de onderneming de lasten van het overlijdensrisico en de arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen.

Samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profiel-schets, 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, maatschappelijke achtergrond, leeftijd en geslacht. Zonder het belang van diversiteit uit het oog te verliezen, merken wij op dat, gelet op de omvang van de Raad van Commissarissen, het ons inziens niet realistisch is om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.

De Raad van Commissarissen heeft gezien zijn omvang besloten om voor alle aangelegenheden als collectief te opereren en geen aparte commissies in te stellen. Hoewel binnen de Raad van Commissarissen 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 van Commissarissen 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.

In het verslagjaar heeft een wisseling in de personele bezetting van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Na een lange betrokkenheid als bestuurder van Ordina, eerst als CEO en later als commissaris, heeft Erry de Boer conform het rooster van aftreden afscheid genomen van Ordina. Wij bedanken Erry voor al zijn inzet en betrokkenheid bij Ordina. Op 12 mei 2010 hebben wij Johan van der Werf mogen verwelkomen als lid en beoogd voorzitter van de Raad van Commissarissen. Gelet op zijn bestuurlijke ervaring op hoog niveau, zijn kennis en ervaring binnen de financiële sector en van de zorgsector

zijn wij zeer content met zijn toetreding tot de Raad van Commissarissen. Hieraan draagt verder bij dat Johan van der Werf waardevolle ervaring heeft op het gebied van sociale verhoudingen en medewerkers gerelateerde aspecten. Vooruitlopend op het terugtreden in 2011 van Carlo de Swart, de voorzitter van de Raad van Commissarissen, en rekening houdend met het feit dat Carlo de Swart – gelet op het maximaal aantal zittings-termijnen – niet herkiesbaar zou zijn, is de voorzittershamer reeds op 23 augustus 2010 overgedragen aan Johan van der Werf.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar bedroeg EUR 24.089. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar EUR 31.975. Bij de vaststelling van de vergoedingen is rekening gehouden met een indexatie per 1 januari 2010 van 1,19%, 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 2010 bedroeg EUR 117.000 Dit bedrag is inclusief de beloning van de heer Van der Werf over de periode vanaf 12 mei 2010, de datum waarop de heer Van der Werf is aangetreden. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen op pagina 139 van dit verslag.

Functioneren van de Raad van Commissarissen

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren, dat van de individuele leden en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden, geëvalueerd in een vergadering waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden door middel van informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur, toetsing aan de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code en een algemene enquêtelijst. Hieruit zijn geen bijzonderheden noch conclusies voortgekomen. In verband met de opvolging van een van de leden van de Raad van Commissarissen volgend jaar zijn de profielschets, de samenstelling en de competenties van de Raad van Commissarissen nader bekeken en besproken en is onderzocht of de leden behoefte hebben aan bijscholing. Voor Johan van der Werf is een introductieprogramma opgesteld dat hij heeft doorlopen. De Raad van Commissarissen heeft een plenaire sessie gehad met de tweede managementlaag om een beter inzicht te krijgen

in het reilen en zeilen van Ordina. Een van de commissarissen heeft daarnaast namens de Raad van Commissarissen nog enkele een-op-een gesprekken gevoerd met het tweedelijsmanage-ment over actuele onderwerpen.

Corporate governance

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance bij Ordina. Eind 2009 is de nieuwe Corporate Governance Code wettelijk verankerd. Naar aanleiding hiervan hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporate governance-structuur van de Ordina Groep en een aantal van de daarbij behorende documenten en regelingen geëvalueerd. Aan de hand van de herziene Code is puntsgewijs een analyse gemaakt van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet: het ‘pas toe of leg uit’-overzicht. Dit overzicht is op de website van Ordina geplaatst. Conclusie is dat Ordina vrijwel alle punten van de Code onder-schrijft en in voorkomend geval toepast. Voor een gedetailleerd overzicht verwijzen wij u naar de Corporate Governance Verklaring die te vinden is op de website van Ordina.

Aan de hand van de analyse van de Code zijn verder de profielschets en het reglement van de Raad van Commissarissen geactualiseerd. Ook is een Verklaring inzake Corporate Governance opgesteld. De profielschets, het reglement en de Verklaring inzake Corporate Governance zijn op de website van Ordina geplaatst.

De verschillende documenten zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2010 met de aandeelhouders besproken. Daarop zijn geen bemerkingen gekomen.

De statuten zijn het afgelopen jaar aangepast aan de geldende wet- en regelgeving en toekomstvaster gemaakt. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2010 is door de aandeelhouders besloten tot deze statutenwijziging, welke op 7 juni 2010 bij notariële akte is vastgelegd.

Dividendbeleid

In het verslagjaar is het dividendbeleid geëvalueerd. De Raad van Bestuur heeft de meningen van grote en kleinere aandeelhouders in binnen en buitenland, financiële instellingen en corporate finance adviseurs over het huidige dividendbeleid geïnventariseerd en geanalyseerd. Op basis van deze analyse hebben wij besloten om het huidige dividendbeleid ongewijzigd te laten.

Jaarrekening

De jaarrekening is gecontroleerd door PwC en voorzien van een goedkeurende verklaring. Deze kunt u terugvinden op pagina 147 van dit verslag. Tijdens het verslagjaar heeft de controlerend partner/accountant, de heer C.G. Delahay, PwC verlaten. In zijn plaats treedt thans de heer F.P. Izeboud op als controlerend accountant.

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 van 2011 voor om de aan u gepresenteerde jaarreke-ning 2010 vast te stellen.

Decharge

Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2011 tevens 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

We sluiten een moeilijk jaar af waarin we te maken hebben gehad met veel onzekerheden in onze markten. Desalniettemin is met onvermin-derde kracht gewerkt om Ordina te positioneren midden in de Nederlandse samenleving. Als een bedrijf dat verbindingen weet te leggen om verbetering tot stand te brengen. Dit heeft geresulteerd in een naar omstandigheden bevredigend resultaat in het verslagjaar 2010 en een goede uitgangspositie voor de jaren die voor ons liggen.

Wij danken alle medewerkers voor hun inzet dit jaar en de Raad van Bestuur voor de wijze waarop deze de onderneming heeft geleid.

Nieuwegein, 28 februari 2011

Raad van Commissarissen Ordina N.V.
Johan van der Werf, voorzitter
Carlo de Swart
Robert-Jan van de Kraats
Pamela Boumeester

6

JAAARREKENING

76	Geconsolideerde balans per 31 december 2010
78	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2010
79	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
80	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
82	Geconsolideerd overzicht van kasstromen
84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
140	Vennootschappelijke balans per 31 december 2010 Ordina N.V.
141	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 2010 Ordina N.V.
141	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening
146	Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen
147	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Bekijk onze jaarrekening door deze QR-code te scannen met uw smartphone of webcam of ga naar www.ordina.nl/jaarrekening

“Het eerder aangekondigde marktherstel zet door. Dit wordt bevestigd door de positieve omzetontwikkeling in het tweede halfjaar 2010.”

“Verbetering van de omzet per werkdag zichtbaar kwartaal op kwartaal.”

“Verbetering van de productiviteit vanaf tweede kwartaal 2010 ten opzichte van dezelfde periode in 2009.”

“Gemiddeld tarief over 2010 is relatief stabiel gebleven.”

“Hogere kostenbesparing dan gepland, dankzij stringente sturing op overhead en out-of-pocket kosten.”

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2010

	Toelichting	2010	2009
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	211.496	224.003
Materiële vaste activa	8	12.123	16.999
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	300	516
Latente belastingvorderingen	20	12.657	8.181
Totaal vaste activa		236.576	249.699
<i>Vlottende activa</i>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	11	84.853	98.395
Liquide middelen	12	21.852	52.575
Voor verkoop aangehouden activa	13	2.849	-
Totaal vlottende activa		109.554	150.970

(in duizenden euro's)

	Toelichting	2010	2009
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	14	5.011	4.929
Agioreserve	15	98.433	96.124
Afdekkingsreserve	15	-194	-75
Ingehouden winsten	15	83.456	82.982
Resultaat boekjaar	15	-6.958	180
Totaal eigen vermogen		179.748	184.140
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden - achtergesteld	16	24.971	26.202
Bancaire schulden - overig	17	29.236	38.557
Derivaten	18	259	101
Financiële leaseverplichtingen	19	-	844
Personeelsgerelateerde voorzieningen	21	6.303	7.307
Latente belastingverplichtingen	20	1.689	2.472
Totaal langlopende verplichtingen		62.458	75.483
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	12/17	11.460	23.413
Overige voorzieningen	22	1.481	2.740
Handelscrediteuren en overige schulden	23	87.024	114.484
Actuele winstbelastingverplichtingen		1.508	409
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	13	2.451	-
Totaal kortlopende verplichtingen		103.924	141.046
Totaal verplichtingen		166.382	216.529

(in duizenden euro's)

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2010

	Toelichting	2010	2009
Omzet	6	455.922	542.311
Inkoopwaarde hard- en software		8.227	13.687
Uitbestede werkzaamheden		105.877	115.696
Personeelskosten	24	310.190	348.500
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	16.352	17.388
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	5.370	7.085
Overige bedrijfskosten	25	22.530	32.094
Totaal bedrijfslasten		468.546	534.450
Bedrijfsresultaat		-12.624	7.861
Financieringsbaten	26	485	637
Financieringslasten	26	-6.816	-5.730
Netto financieringslasten	26	-6.331	-5.093
Verkoopresultaat deelnemingen	27	8.037	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	58	300
Resultaat voor winstbelastingen		-10.860	3.068
Winstbelastingen	28	3.902	-1.749
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		-6.958	1.319
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten		-	-1.139
Nettoresultaat over het boekjaar		-6.958	180

(in duizenden euro's)

	Toelichting	2010	2009
Gewone winst per aandeel			
Uit voortgezette activiteiten		-0,14	0,03
Uit niet voortgezette activiteiten		0,00	-0,03
	29	-0,14	0,00
Verwaterde winst per aandeel			
Uit voortgezette activiteiten		-0,14	0,03
Uit niet voortgezette activiteiten		0,00	-0,03
	29	-0,14	0,00

(in euro's)

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

	Toelichting	2010	2009
Nettoresultaat over het boekjaar	15	-6.958	180
Niet-gerealiseerde resultaten			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	15/21	450	188
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	15/18	-158	598
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	15/20	-76	-200
Totaal niet-gerealiseerde resultaten (na winstbelasting)		216	586
Totaalresultaat over het boekjaar		-6.742	766

(in duizenden euro's)

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT
VAN HET EIGEN VERMOGEN

		Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2009		4.133	77.082	-521	82.586	163.280
Nettoresultaat over het boekjaar	15	-	-	-	180	180
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	15/21	-	-	-	140	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	15/18	-	-	446	-	446
Totaalresultaat over het boekjaar		-	-	446	320	766
Transacties met aandeelhouders						
Emissie van aandelen	14/15	780	18.564	-	-	19.344
Emissie bij verwerving deelnemingen	14/15/33	16	478	-	-	494
Emissie ingevolge optie-uitoefening	14/15	-	-	-	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	14	-	-	-	256	256
Dividenduitkering vorig boekjaar	15	-	-	-	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders		796	19.042	-	256	20.094
Saldo per 31 december 2009		4.929	96.124	-75	83.162	184.140

(in duizenden euro's)

		Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2010		4.929	96.124	-75	83.162	184.140
Nettoresultaat over het boekjaar	15	-	-	-	-6.958	-6.958
Niet-gerealiseerde resultaten						
Actuariële winsten en verliezen	15/21	-	-	-	335	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	15/18	-	-	-119	-	-119
Totaalresultaat over het boekjaar		-	-	-119	-6.623	-6.742
Transacties met aandeelhouders						
Emissie van aandelen	14/15	51	1.430	-	-	1.481
Emissie bij verwerving deelnemingen	14/15/33	31	879	-	-	910
Emissie ingevolge optie-uitoefening	14/15	-	-	-	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	14	-	-	-	-41	-41
Dividenduitkering vorig boekjaar	15	-	-	-	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders		82	2.309	-	-41	2.350
Saldo per 31 december 2010		5.011	98.433	-194	76.498	179.748

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

	Toelichting	2010	2009
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat		-6.958	180
Nettoresultaat uit niet voortgezette activiteiten		-	-1.139
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		-6.958	1.319
Aanpassingen voor			
Financieringsbat en -lasten		6.331	5.093
Verkoopresultaat deelnemingen		-8.037	-
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen		-58	-300
Belastingen		-3.902	1.749
		-5.666	6.542
Bedrijfsresultaat		-12.624	7.861
Aanpassingen voor			
Afschrijving immateriële vaste activa	7	16.352	17.388
Afschrijving materiële vaste activa	8	5.370	7.085
Aandelen gerelateerde beloningen		-41	256
		21.681	24.729
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		9.057	32.590
Mutaties in vorderingen		3.992	44.559
Mutaties in kortlopende verplichtingen		-7.703	-27.178
Mutaties in voorzieningen		-554	-237
		-4.265	17.144
Kasstroom uit operationele activiteiten		4.792	49.734
Betaalde rente		-6.111	-3.892
Betaalde / Ontvangen winstbelasting		-521	6.558
Nettokasstroom uit operationele voortgezette bedrijfsactiviteiten		-1.840	52.400
Nettokasstroom uit operationele niet voortgezette bedrijfsactiviteiten		-	-90
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		-1.840	52.310

(in duizenden euro's)

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

	Toelichting	2010	2009
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	33	-2.734	-4.580
Desinvestering vennootschappen	33	11.653	-
Investerings in immateriële vaste activa	7	-4.273	-1.326
Investerings in materiële vaste activa	8	-4.051	-4.029
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	7	-	4
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	1.294	397
Desinvestering van niet-geconsolideerde deelnemingen	9	275	-
Nettokasstroom uit voortgezette investeringsactiviteiten		2.164	-9.534
Nettokasstroom uit niet voortgezette investeringsactiviteiten		-9.200	-16.279
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-7.036	-25.813
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Emissie van gewone aandelen	14/15	1.481	19.344
Opname/aflossingen leningen	17	-10.000	39.600
Nettokasstroom uit voortgezette financieringsactiviteiten		-8.519	58.944
Nettokasstroom uit niet voortgezette financieringsactiviteiten		-	-
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-8.519	58.944
Nettokasstroom in het jaar		-17.395	85.441
(in duizenden euro's)			
		2010	2009
Nettokasstroom in het jaar		-17.395	85.441
Saldo liquide middelen begin boekjaar		39.162	-46.279
Saldo liquide middelen einde boekjaar		21.767	39.162
(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. Ordina is een specialistische kennisleverancier die met een samenhangend aanbod van Consulting, ICT en Application Outsourcing de basis legt voor verbeteringen bij klanten. Ordina helpt haar klanten bij het realiseren van strategische doelstellingen en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Onze kennis van de lokale markt en van bedrijfsprocessen in combinatie met het inventief toepassen van ICT ondersteunt klanten bij het versterken van hun concurrentievermogen en slagkracht. Onze professionals werken, in multidisciplinaire teams, in nauwe samenwerking met klanten. We verlenen onze diensten in de Benelux aan organisaties in de financiële markt, overheid, zorg en industrie.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2010 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen ‘Ordina’ genoemd). Een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen is opgenomen op pagina 146. De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 28 februari 2011. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 28 februari 2011 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2011. Door de Raad van Commissarissen is op 28 februari 2011 tevens goedkeuring voor publicatie verleend.

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

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

2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

2.1. Algemeen

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

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

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

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

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

a) Nieuwe en aangepaste standaarden welke zijn toegepast door Ordina

De volgende standaarden en aanpassingen van bestaande standaarden zijn van kracht voor verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2010.

IFRS 3, 'Business Combinations'. 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 past de herziening prospectief toe op acquisities na 1 januari 2010. Gezien het feit dat in 2010 geen acquisities hebben plaatsgevonden, heeft deze aanpassing geen invloed op de jaarrekening 2010 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. Deze aanpassing heeft geen invloed op de jaarrekening 2010 van Ordina.

IFRS 5 (aanpassing), 'Voor verkoop aangehouden vaste activa en niet voortgezette activiteiten'. Deze aanpassing verduidelijkt de toelichtingvereisten ter zake voor verkoop aangehouden vaste activa en niet voortgezette activiteiten, alsmede de toepasselijkheid van IAS 1 in dit kader.

b) Nieuwe en aangepaste standaarden en interpretaties die verplicht dienen te worden toegepast voor verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2010, welke geen invloed hebben op de jaarrekening 2010 van Ordina (mogelijk dat deze wel

van invloed zijn op toekomstige transacties en gebeurtenissen)

De volgende standaarden en aanpassingen op bestaande standaarden zijn gepubliceerd en dienen verplicht te worden toegepast op verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2010, welke thans niet relevant zijn voor Ordina.

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 18, 'Overdracht van activa door afnemers', effectief voor de overdracht van activa op of na 1 juli 2009. Deze interpretatie verduidelijkt de vereisten van de IFRS standaarden voor overeenkomsten waarbij een entiteit een actief ontvangt van een afnemer welk actief noodzakelijk is om de afnemer aan te sluiten op een netwerk of de afnemer een continue toegang tot bepaalde goederen of diensten te garanderen (zoals bijvoorbeeld de leverantie van gas, water of elektriciteit).

IFRIC 9, 'Herbeoordeling van 'embedded' derivaten en IAS 39, Financiële instrumenten: Beoordeling en waardering', effectief per 1 juli 2009. Deze aanpassing van IFRIC 9 vereist de beoordeling of een 'embedded' derivaat moet worden afgezonderd van de hoofdovereenkomst wanneer een hybride financieel instrument niet langer wordt geclassificeerd in de categorie 'reële waarde ten laste van het resultaat'. Deze beoordeling dient plaats te vinden op basis van de omstandigheden ten tijde van het afsluiten van de hoofdovereenkomst, dan wel op het moment dat de contractvoorwaarden gedurende de looptijd wordt aangepast met als gevolg een significante wijziging in de gerelateerde kasstromen. Indien een entiteit niet in staat is tot een dergelijke beoordeling dient het hybride financiële instrument in zijn geheel te blijven geclassificeerd op basis van 'reële waarde ten laste van het resultaat'.

IFRIC 16, 'Afdekking van een netto investering in buitenlandse activiteiten', effectief per 1 juli 2009. Deze aanpassing bepaalt dat, binnen een afdekking van een netto investering in

buitenlandse activiteiten, kwalificerende afdek-
kingsinstrumenten gehouden kunnen worden
door een entiteit of groepsentiteiten, inclusief
de buitenlandse activiteiten zelf, voor zover is
voldaan aan de vereisten onder IAS 39 ter zake
de bestemming, documentatie en effectiviteit van
een netto investeringsafdekking. In het bijzonder
dient de onderneming haar afdekkingstrategie
duidelijk te documenteren, gezien mogelijke
afwijkende bestemmingen op verschillende
niveaus binnen de groep.

IAS 38 (aanpassing), 'Immateriële activa', effectief
per 1 januari 2010. Deze aanpassing geeft
duidelijkheid in de bepaling van de reële waarde
van een immaterieel actief verworven middels
een acquisitie en staat de samenvoeging toe van
een groep van immateriële activa tot een enkel
actief indien alle individuele activa dezelfde
economische levensduur hebben.

IAS 1 (aanpassing), 'Presentatie van de jaarreke-
ning' (aanpassing). 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 onvoorwaar-
delijk recht heeft een afwikkeling te bewerkstel-
ligen door overdracht van liquide middelen of
andere activa gedurende minimaal 12 maanden
na afloop van de verslaggevingperiode).

IAS 36 (aanpassing), 'Bijzondere waardevermin-
deringen van activa', effectief per 1 januari 2010.
Deze aanpassing verduidelijkt dat de grootste
kasstroomgenererende eenheid (of groep van
eenheden) waaraan goodwill kan worden
toegerekend ten behoeve van impairmenttesten
een bedrijfssegment is, zoals gedefinieerd in
paragraaf 5 van IFRS 8, 'Bedrijfssegmenten'.

IFRS 2 (aanpassing), 'Aandelen 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 aanpassing in een uitbreiding van
de toelichting in IFRIC 11 betreffende de clas-
sificatie van groepsarrangementen die niet
werden ondervangen in de eerdere interpretaties
(afwikkeling in liquide middelen).

c) *Gepubliceerde nieuwe standaarden,
aanpassingen en interpretaties van bestaande*

*standaarden die nog niet effectief zijn voor
verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2010 en
die niet vervroegd zijn toegepast door Ordina*

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

IFRS 9, 'Financiële instrumenten', gepubli-
ceerd in november 2009. Deze standaard is
de eerste stap in het proces ter vervanging van
IAS 39, 'Financiële instrumenten: kwalificatie
en waardering'. IFRS 9 introduceert nieuwe
vereisten voor de classificatie en waardering van
financiële instrumenten. De standaard is niet
eerder van toepassing dan 1 januari 2013, maar
kan vervroegd worden toegepast. De standaard
is echter nog niet aanvaard voor gebruik door de
Europese Unie. Toepassing zal naar verwachting
geen invloed hebben op de jaarrekening van
Ordina en Ordina N.V.

IAS 24 (aangepast), 'Publicatieverplichtingen
ter zake verbonden partijen', gepubliceerd in
november 2009. Deze standaard vervangt IAS
24, 'Publicatieverplichtingen ter zake verbonden
partijen' zoals gepubliceerd in 2003. IAS 24
(aangepast) is verplicht voor verslagjaren
welke aanvangen op of na 1 januari 2011. De
aangepaste standaard verduidelijkt en vereen-
voudigt de definitie van een verbonden partij.
Vervroegde toepassing, geheel of gedeeltelijk,
is toegestaan. De standaard is echter nog niet
aanvaard voor gebruik door de Europese Unie.
Toepassing zal naar verwachting geen invloed
hebben op de jaarrekening van Ordina en
Ordina N.V.

'Classificatie van claimemissies' (aanpassing
op IAS 32), gepubliceerd in oktober 2009.
De aanpassing is van toepassing op verslag-
jaren welke aanvangen op of na 1 februari
2010. Vervroegde toepassing is toegestaan.
De aanpassing verklaart de verwerking van
claimemissies welke zijn gewaardeerd in een
andere valuta dan de functionele valuta van
de uitgevende partij. Indien aan bepaalde
voorwaarden wordt voldaan, worden dergelijke
claimemissies gekwalificeerd als vermogen
ongeacht in welke valuta de uitoefenprijs is
vastgesteld. In het verleden werden deze emissies
verantwoord als verplichtingen uit hoofde van
derivaten. De aanpassing is retrospectief van
toepassing in overeenstemming met IAS 8
'Accounting policies, wijzigingen in waarde-
ringsinschattingen en fouten'. De groep zal de
aangepaste standaard toepassen met ingang van
1 januari 2011. Toepassing zal naar verwachting
geen invloed hebben op de jaarrekening van
Ordina en Ordina N.V.

IFRIC 19, 'Vervangen van financiële verplich-
tingen door vermogensinstrumenten', effectief
per 1 juli 2010. Deze interpretatie verduidelijkt
de waardering door een entiteit in het geval de
voorwaarden van een financiële verplichting
worden heronderhandeld, waarbij dit resulteert in
de uitgifte van vermogensinstrumenten aan een
schuldeiser van de entiteit, ter gehele of gedeelte-
lijke vervanging van de financiële verplichting. Het
vereist dat een winst of verlies wordt verantwoord
in de resultatenrekening op basis van het verschil
tussen de boekwaarde van de financiële verplich-
ting en de reële waarde van de uitgegeven
vermogensinstrumenten. Ordina zal deze
interpretatie toepassen met ingang van 1 januari
2011, afhankelijk van aanvaarding door de
Europese Unie. Toepassing zal naar verwachting
geen invloed hebben op de jaarrekening van
Ordina en Ordina N.V.

'Vooruitbetalingen van een minimale kapitaaleis'
(aanpassing op IFRIC 14). Deze aanpassing
corrigeert een onbedoelde consequentie
van IFRIC 14, IAS 19 – 'Het maximale actief
betreffende een toegezegd pensioenrege-
ling, minimale financieringsverplichting en hun
onderlinge samenhang'. Zonder deze aanpassing
is het entiteiten niet toegestaan vrijwillige voor-
uitbetalingen ter zake minimale financieringsver-
plichtingen, als een actief te waarderen. Dit was
niet de intentie bij de publicatie van IFRIC 14,
hetgeen middels deze aanpassing wordt gecor-
rigeerd. De aanpassing is van toepassing voor
verslagjaren welke aanvangen op of na 1 januari
2011. Vervroegde toepassing is toegestaan. De
aanpassingen dienen retrospectief te worden
toegepast op de meest recente periode waarvoor
vergelijkende cijfers worden gepresenteerd.
Ordina zal deze aanpassing toepassen voor het
verslagjaar dat aanvangt op 1 januari 2011.
Toepassing zal naar verwachting geen invloed
hebben op de jaarrekening van Ordina en
Ordina N.V.

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 deelne-
mingen 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 2009 en 2010 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 vermogens-
instrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financie-
ring van de acquisitie. Goodwill wordt bepaald
op basis van het verschil tussen de aankoopprijs
van de acquisitie en de netto reële waarde van de
overgenomen identificeerbare activa en verplich-
tingen 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 voor-
waardelijke verplichtingen van de betreffende
deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het
resultaat verantwoord.

Overige investeringen betreffen de minderheids-
belangen 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 gecon-
solideerde jaarrekening geëlimineerd. Transacties
met geassocieerde deelnemingen worden bij
het opstellen van de geconsolideerde jaarreke-
ning 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 consoli-
datie 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 Finext. In de jaar-
rekening 2010 worden als bedrijfssegmenten
Nederland en België/Luxemburg onderkend.
De genoemde deelneming wordt op basis van
haar beperkte omvang, het vergelijkbare type
dienstverlening en het daaruit voortvloeiende
vergelijkbare rendements- en risicoprofiel,
geaggregeerd binnen Nederland, overeenkom-
stig de vereisten zoals opgesteld 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'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Alle betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op reële waarde bij acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van herwaarderingen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht. Alle direct aan een acquisitie toe te rekenen kosten worden ten laste van het resultaat gebracht in het jaar waarin deze zich voordoen. 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 teruggenomen. Bij verkoop van een entiteit, waarbij sprake is van verlies van beslissende zeggenschap, wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

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

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

2.5.2. Software

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

2.5.3. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

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

2.5.4. Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten ter zake 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 verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

2.5.5. 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. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

2.5.6. Afschrijving van immateriële vaste activa

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

De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.6. Materiële vaste activa

2.6.1. Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.6.2. Materiële vaste activa in lease

Leaseovereenkomsten, waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen aan het eigendom van het geleaste actief aan Ordina worden overgedragen, worden geclassificeerd als financiële lease. 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 24 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 25 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

2.6.3. Afschrijving

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

- apparatuur 3-4 jaar
- inventaris 3-5 jaar
- verbouwingen 2-15 jaar

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

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

2.7. 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 2. 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 berekeningen, welke met name worden bepaald op basis van de rentetermijnstructuur zoals deze van toepassing is voor de financiële instelling waarmee het derivaat is afgesloten. De winsten en verliezen bij herwaardering worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening, tenzij het derivaat wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). Een cash flow hedge heeft tot doel om voor kasstromen die zich in de toekomst zeer waarschijnlijk zullen voordoen de variabiliteit die het gevolg is van valuta- of renteschommelingen te beperken.

Wanneer een derivaat wordt gekwalificeerd als cash flow hedge dan wordt het effectieve deel van de mutatie in de reële waarde van het derivaat direct verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Elk deel van de mutatie in de reële waarde dat 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 vermogen 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. 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 overige vorderingen 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 2010 wordt verwezen naar toelichting 16 en 17.

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 geclassificeerd 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 geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wordt gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten.

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

2.13. 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 reële waarde wordt bepaald op basis van een taxatie of beschikbare marktinformatie. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de kasstromen die verwacht worden voort te komen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid, waarbij geen rekening wordt gehouden met toekomstige (uitbreidings-) investeringen. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele

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

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

2.13.2. Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.14. Eigen vermogen

2.14.1. Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 72.000.000 gewone aandelen, 17.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2010 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 verplichtingen. Leaseverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

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.

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

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. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst- en verliesrekening.

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

2.16.3. Optie- en aandelenregelingen

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. In het eerste halfjaar 2010 zijn ter zake deze voorwaardelijke opties 190.000 onvoorwaardelijke optierechten toegekend. Gedurende het jaar 2010 zijn geen overige opties toegekend. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 14.

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 aandelen 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:

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

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de te verwachten kosten voor het voldoen aan de verplichting. De voorziening wordt contant gemaakt tegen een percentage voor belasting, 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 ter zake de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten en onder aftrek van verwachte opbrengsten uit onderverhuur, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruikgemaakt wordt van deze panden. Indien de afkoopwaarde van een huurcontract lager is, wordt de voorziening bepaald op deze lagere waarde.

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

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

2.18. Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.19. Omzetverantwoording

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

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

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

2.19.1. Contracten op basis van contractuele tarieven en nacalculatie

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

2.19.2. Vaste-prijscontracten

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

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

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

2.19.3. Outsourcingcontracten

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

2.19.4. Licenties

Omzet die voortvloeit uit de doorverkoop 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:

- Ordina de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen; en
- 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 voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks worden verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat verwerkt.

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

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie, anders dan een bedrijfscombinatie, die noch 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,

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 risicomanagement-programma 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 langetermijn financiering als de kortetermijn financiering. Ordina analyseert voortdurend de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2010 van Ordina bedragen totaal circa EUR 54,2 miljoen. De langlopende leningen betreffen een achtergestelde lening van EUR 25,0 miljoen en overige leningen van EUR 29,2 miljoen. De achtergestelde lening kent een vaste rentecoupon van 13,5% op jaarbasis. 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 2010 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,7% hoger/lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,1 miljoen lager/hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,7 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2010.

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 2010 als zeer beperkt.

4.2. Kredietrisico's

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

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

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

aan handelsdebiteuren en overige vorderingen worden met name onderkend binnen de overheidsmarkt. Ter zake overige afnemers is de concentratie van kredietrisico's beperkt gezien de grote en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken ter zake betalingcondities. Bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2010 ter zake cliënten als beperkt.

Garanties

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

4.3. Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitenbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina medio oktober 2009 heeft afgesloten. Ultimo 2010 beschikt Ordina over een senior gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 110

miljoen (na aflossing EUR 10 miljoen in oktober 2010), 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.

Ultimo 2010 bedraagt de nettoschuld 2,4x de (adjusted) EBITDA, waarmee deze ruim binnen de bankconvenanten blijft (2009: 0,9x de (adjusted) EBITDA).

Ordina kent vier meetmomenten voor conventantberekening, 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. Daar waar van toepassing zijn toekomstige interestbetalingen begrepen in de vermelde kasstromen.

	Balans- waardering	Vervaldatum < 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
Per 31 december 2010				
Achtergestelde lening	-26.346	-1.375	-12.650	-13.475
Bankleningen / langlopende lening	-39.236	-10.000	-30.000	-
Derivaten	-259	-114	-14	-
Financiële leaseverplichtingen	-23	-23	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	-33.232	-33.232	-	-
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	-21.709	-	-

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. Gedurende 2010 werden in dit licht 0,8 miljoen gewone aandelen Ordina N.V. geëmitteerd, waarmee de vermogenspositie met circa EUR 2,4 miljoen werd verstrekt.

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2010 bedroeg 52% (ultimo 2009: 46%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2010 43% (ultimo 2009: 37%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2010 34% (ultimo 2009: 30%).

5. Belangrijke schattingen en aannames

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

5.1. Bijzondere waardevermindering van goodwill

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

Ultimo 2010 is een tweetal prognoses opgesteld, te weten een prognose uitgaande van een licht marktherstel en een prognose op basis van een versneld marktherstel. Naar verwachting zal het marktherstel zich tussen de twee scenario's bewegen. De cumulatieve boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten in de kasstroomgenererende eenheden blijft in beide scenario's beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Aanvullend op deze waarderingen is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij zowel een verhoging van het rentepercentage, als een verlaging van de voorwaartse groei na de driejaarsperiode wordt verondersteld. De uitgevoerde gevoeligheidsanalyse leidt voor het scenario dat is gebaseerd op een versneld marktherstel niet tot een potentiële bijzondere waardevermindering. In het scenario dat uitgaat van licht marktherstel is wel sprake van een potentiële bijzondere waardevermindering. Indien de geschatte rentevoet (voor belastingen) die gebruikt is voor het contant maken van kasstromen 10% hoger zou zijn geweest, zou in het scenario uitgaande van licht marktherstel sprake zijn van een potentiële bijzondere waardevermindering van circa EUR 20 miljoen. Indien de geschatte groeipercentages op de middellange en lange termijn worden gesteld op nihil, zou dit leiden tot een potentiële bijzondere waardevermindering van circa EUR 32 miljoen. Ultimo 2010 bedroeg de beurswaarde van Ordina EUR 184,4 miljoen, welke waarde hoger ligt dan het eigen vermogen ultimo 2010 van EUR 179,7 miljoen.

Bij een geschatte rentevoet voor winstbelastingen van 14,4%, onder gelijkblijvende overige veronderstellingen, is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden gelijk aan de boekwaarde ultimo 2010 van de goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

5.2. Opbrengstverantwoording

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

5.3. Reorganisatievoorziening

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

5.4. Verlieslatende contracten

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

5.5. Belastingen

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

6. Gesegmenteerde informatie

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

6.1. Bedrijfssegmenten

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op

basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming is ingericht. Binnen Ordina rapporteert een aantal bedrijfsonderdelen rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Dit zijn Ordina Nederland, Ordina België/Luxemburg en de deelneming Finext. 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 Finext geldt dat de activiteiten vergelijkbare economische kenmerken vertonen met die van Ordina Nederland. Zo is onder meer sprake van een vergelijkbaar type dienstverlening, vergelijkbare cliënten en geografische spreiding en een vergelijkbaar rendements- en risicoprofiel met Ordina Nederland. Om die reden is Finext geaggregeerd binnen Nederland, conform de vereisten zoals gesteld in IFRS 8. Gevolgtrekking is dat Ordina segmentinformatie vertrekt over haar bedrijfsactiviteiten in Nederland en België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment.

6.1.1. Primaire gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 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	26			-5.093	10	-5.083
Verkoopresultaat deelnemingen	27			-	-	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen				300	-	300
Resultaat voor belastingen				3.068	-1.785	1.283
Winstbelastingen	28			-1.749	646	-1.103
Resultaat na belastingen				1.319	-1.139	180

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

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Totale omzet per segment		387.865	69.889	457.754	-	457.754
Inter-segment omzet		-211	-1.621	-1.832	-	-1.832
Omzet		387.654	68.268	455.922	-	455.922
Bedrijfsresultaat		-12.442	-182	-12.624	-	-12.624
Financieringsbaten en -lasten	26			-6.331	-	-6.331
Verkoopresultaat deelnemingen	27			8.037	-	8.037
Aandeel in resultaten van deelnemingen				58	-	58
Resultaat voor belastingen				-10.860	-	-10.860
Winstbelastingen	28			3.902	-	3.902
Resultaat na belastingen				-6.958	-	-6.958

In 2010 is een omzet verantwoord ter zake licentieverkopen van circa EUR 0,8 miljoen (2009: circa EUR 2,3 miljoen).

Ter zake een tweetal Nederlandse klanten bedraagt de gerealiseerde omzet in 2010 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet ter zake deze twee klanten bedraagt circa EUR 63,1 miljoen en circa EUR 54,8 miljoen.

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

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

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	13.879	2.473	16.352	-	16.352
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	4.527	843	5.370	-	5.370

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
Investeringen in immateriële vaste activa	7	1.026	341	1.367	29	1.396
Investeringen 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

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

	Toelichting	Nederland	België/ Luxemburg	Subtotaal	Niet voortgezette activiteiten	Totaal
Activa		302.475	43.655	346.130	-	346.130
Schulden		148.381	18.001	166.382	-	166.382
Investeringen in immateriële vaste activa	7	4.273	-336	3.937	-	3.937
Investeringen in materiële vaste activa	8	3.650	401	4.051	-	4.051
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	189.261	22.235	211.496	-	211.496
Boekwaarde materiële vaste activa	8	10.037	2.086	12.123	-	12.123

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 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>					
Investeringsen	41	575	-	-	616
In eigen beheer vervaardigd	-	751	-	-	751
Herclassificatie	-	333	-	-333	-
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-1.868	-15.520	-	-17.388
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

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

7.1. Investeringsen en desinvesteringen

De mutatie in 2010 in goodwill heeft betrekking op de verwerving van E-Chain Management (België) en wordt veroorzaakt door een lagere earn-out betaling dan eerder ingeschat. De investeringen in in eigen beheer vervaardigde software hebben met name betrekking op de interne IT infrastructuur en management informatiesystemen.

7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2010 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2010.

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
Totaal Nederland	169.358
Totaal België	16.917
Totaal Ordina Groep	186.275

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

7.4. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden

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

	Totaal
Totaal Nederland	14.777
Totaal België	5.118
Totaal Ordina Groep	19.895

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten zal de komende jaren, gebaseerd op alle acquisities van Ordina tot en met 2010 als volgt plaatsvinden:

	2011	2012	2013	2014	2015
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	9,7	5,2	4,0	1,0	-

(in miljoenen euro's)

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

Ordina voert jaarlijks impairmenttests uit op de goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten uitgaande van de relevante kasstroomge-nererende 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 kasstroom-genererende 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. Ter bepaling van de realiseerbare waarde is, voor zowel Nederland als België/Luxemburg, een tweetal prognoses opgesteld, te weten een prognose uitgaande van een licht marktherstel en een prognose op basis van een versneld marktherstel. Naar verwachting zal het markt-herstel zich tussen de twee scenario's bewegen. Kasstromen na drie jaar worden geëxtrapoleerd met gebruikmaking van een groeipercentage van 2%, dat als aanvaardbaar wordt beschouwd voor de ontwikkelingen in de bedrijfstak op middellange en lange termijn. Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 11,5%

(ultimo 2009: 11,5%). Het rentepercentage voor belastingen ultimo 2010 bedraagt 14,4% (ultimo 2009: 14,5%). De cumulatieve boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten in de kasstroomgenere-rende eenheden blijft in beide scenario's beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Aanvullend op deze waarderingen is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd waarbij zowel een verhoging van het rentepercentage, als een verlaging van de voorwaartse groei na de driejaarsperiode wordt verondersteld. Op basis van deze gevoeligheidsanalyse is uitsluitend in het scenario waarbij wordt uitgegaan van licht marktherstel sprake van een potentieel impairmentverlies. De situatie waarbij zowel sprake is van een toename van het te hanteren rentepercentage, als een situatie waarbij geen sprake is van enige voorwaartse groei, wordt niet als reëel verondersteld. Door Ordina is over 2010 derhalve geen impairmentverlies ter zake goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten verantwoord. Ultimo 2010 bedroeg de beurswaarde van Ordina EUR 184,4 miljoen, welke waarde hoger ligt dan het eigen vermogen ultimo 2010 van EUR 179,7 miljoen.

8. Materiële vaste activa

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2009				
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
-------------------------------	-------	-------	--------	--------

Mutaties in boekwaarde				
Investeringsen	1.864	395	1.867	4.126
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.417	-533	-2.135	-7.085
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-
Desinvesteringen	-57	-281	-59	-397

Boekwaarde per 31 december 2009	5.161	1.201	10.637	16.999
---------------------------------	-------	-------	--------	--------

Stand per 31 december 2009				
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
---------------------------------	-------	-------	--------	--------

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2010				
Totaal aanschafwaarde	25.361	6.332	20.272	51.965
Totaal afschrijvingen	-20.200	-5.131	-9.635	-34.966

Boekwaarde per 1 januari 2010	5.161	1.201	10.637	16.999
-------------------------------	-------	-------	--------	--------

Mutaties in boekwaarde				
Investeringsen	3.605	216	230	4.051
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3.299	-422	-1.649	-5.370
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-69	-60	-7	-136
Desinvesteringen	-1.710	-178	-1.533	-3.421

Boekwaarde per 31 december 2010	3.688	757	7.678	12.123
---------------------------------	-------	-----	-------	--------

Stand per 31 december 2010				
Totaal aanschafwaarde	20.409	5.427	16.628	42.464
Totaal afschrijvingen	-16.721	-4.670	-8.950	-30.341

Boekwaarde per 31 december 2010	3.688	757	7.678	12.123
---------------------------------	-------	-----	-------	--------

8.1. Investeringsen en desinvesteringen

De investeringsen in verbouwingen en inventaris gedurende 2010 hebben onder meer betrekking op investeringsen in de kantoorlocaties in Nieuwegein, Groningen en Mechelen (België). De investeringsen in apparatuur gedurende 2010 hebben met name betrekking op vervangings-investeringsen. In 2010 heeft Ordina het lease-contract ter zake werkplekapparatuur voortijdig beëindigd. De betreffende apparatuur welke voorheen is verkregen in lease, is derhalve thans in eigendom. Met de beëindiging van het betreffende leasecontract is een investering gemoeid van circa EUR 1,5 miljoen.

8.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

In 2010 heeft Ordina geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2010.

8.3. Materiële vaste activa in lease

De materiële vaste activa in lease heeft volledig betrekking op apparatuur. Ultimo 2010 bedraagt de boekwaarde van de materiële vaste activa in lease circa nihil (ultimo 2009: circa EUR 2,1 miljoen). De betreffende leasecontracten kennen een looptijd van 3 tot 4 jaar. De investering in materiële vaste activa in lease gedurende het boekjaar bedraagt nihil (2009: circa EUR 0,1 miljoen). In 2010 heeft Ordina het leasecontract ter zake werkplekapparatuur voortijdig beëindigd. De betreffende apparatuur welke voorheen is verkregen in lease, is derhalve thans in eigendom.

9. Geassocieerde deelnemingen

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2010	2009
Saldo per 1 januari	516	216
Investeringsen	-	-
Aandeel in de resultaten	59	300
Dividend	-	-
Desinvesteringen	-275	-
Saldo per 31 december	300	516

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2010 betreft Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,3%). Het aandelenbelang in Rijnconsult B.V. (aandelenbelang 20,0%) is in 2010 verkocht.

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

	Activa	Verplich-tingen	Omzet	Resultaat	Belang
Passwerk CVBA	1.022	212	1.121	110	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	Overige financiële verplichtingen	Aangehouden voor verkoop	Totaal
Saldo per 31 december 2009					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	82.100	-	-	-	82.100
Liquide middelen	39.162	-	-	-	39.162
Voor verkoop aangehouden activa	-	-	-	-	-
Derivaten	-	-101	-	-	-101
Leningen (exclusief financiële leaseverplichtingen)	-	-	-64.759	-	-64.759
Financiële leaseverplichtingen	-	-	-2.145	-	-2.145
Handelscrediteuren en overige schulden	-	-	-15.953	-	-15.953
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	-	-	-	-	-
Totaal per 31 december 2009	121.262	-101	-82.857	-	38.304

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risicoafdekking	Overige financiële verplichtingen	Aangehouden voor verkoop	Totaal
Saldo per 31 december 2010					
Handelsvorderingen en overige vorderingen	69.197	-	-	-	69.197
Liquide middelen	21.767	-	-	-	21.767
Voor verkoop aangehouden activa	-	-	-	2.849	2.849
Derivaten	-	-259	-	-	-259
Leningen (exclusief financiële leaseverplichtingen)	-	-	-54.207	-	-54.207
Financiële leaseverplichtingen	-	-	-23	-	-23
Handelscrediteuren en overige schulden	-	-	-26.175	-	-26.175
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	-	-	-	-2.451	-2.451
Totaal per 31 december 2010	90.964	-259	-80.405	398	10.698

11. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2010	2009
Handelsdebiteuren	48.671	64.738
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-864	-1.623
Handelsdebiteuren - netto	47.807	63.115
Nog te factureren omzet ter zake w verrichte diensten	20.526	17.362
Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	15.125	15.838
Overige vorderingen	254	661
Overlopende activa	1.141	1.419
Saldo per 31 december	84.853	98.395

De reële waarde van de handelsdebiteuren na aftrek van voorziening van dubieuze debiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde.

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:

	2010	2009
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	39.216	52.542
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	6.799	5.530
tussen 1 en 2 maanden	1.254	3.545
tussen 2 en 3 maanden	454	962
meer dan 3 maanden	84	536
	8.591	10.573
Handelsdebiteuren - netto	47.807	63.115

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

	2010	2009
Saldo per 1 januari	1.623	3.546
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	506	220
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-372	-1.154
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-893	-989
Saldo per 31 december	864	1.623

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.

	2010	2009
Nederland	55.041	68.447
België/Luxemburg	14.156	13.653
Saldo per 31 december	69.197	82.100

Het maximale kredietrisico op handelsdebiteuren bedroeg per balansdatum per cliëntcategorie:

	2010	2009
Overheid	13.244	23.477
Financiële dienstverlening	10.193	12.084
Overig	25.234	29.177
Handelsdebiteuren	48.671	64.738

12. Liquide middelen

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

Binnen Ordina zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig, anders dan de renteswap ter zake de langlopende bancaire lening (zie toelichting 18).

	2010	2009
AAA	2,4	0,3
A+	19,0	24,9
A-	0,4	14,0
	21,8	39,2

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2010 als ultimo 2009 een looptijd korter dan een jaar.

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

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

13. Voor verkoop aangehouden activa en passiva

De voor verkoop aangehouden activa en passiva zoals verantwoord ultimo 2010 hebben betrekking op Finext B.V. en volgt uit het besluit van de Raad van Bestuur en Raad van Commis- sarissen tot desinvestering van de Nederlandse deelnemingen. Naar verwachting zal de verkoop van Finext in het eerste halfjaar 2011 worden afgewikkeld. Finext is opgenomen in het segment Nederland.

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

	2010	2009
Materiële vaste activa	136	-
Immateriële vaste activa	53	-
Latente belastingvorderingen	19	-
Overige vorderingen	2.641	-
Saldo per 31 december	2.849	-

	2010	2009
Overige voorzieningen	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	2.620	-
Actuele winstbelastingverplichtingen	-169	-
Saldo per 31 december	2.451	-

14. Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal

Het verloop van het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal over de jaren 2009 en 2010 luidt als volgt:

	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	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	-	-
Saldo per 31 december 2009	49.287	4.929
(in duizenden)		

	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2010	49.287	4.929
Emissie van aandelen	511	51
Emissie bij verwerving deelnemingen	307	31
Emissie ingevolge optie-uitoefening	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	-	-
Saldo per 31 december 2010	50.105	5.011
(in duizenden)		

14.1. Gestort en opgevraagd kapitaal
Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2010 uit 89.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- prioriteitsaandelen 1
- preferente aandelen 17.999.995
- gewone aandelen 72.000.000

Ultimo 2010 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 50.105.264 gewone aandelen (ultimo 2009: 1 prioriteitsaandeel en 49.286.680 gewone aandelen). De toename van het aantal uitstaande aandelen wordt veroorzaakt door de emissie van in totaal 818.584 gewone aandelen Ordina N.V. gedurende 2010. Met de emissies in 2010 zijn geen emissiekosten gemoeid (2009: EUR 1,3 miljoen). Ultimo 2010 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar pagina 63.

14.2. Optie- en aandelenregelingen
In 2004 zijn optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers (zie grondslag 2.16.3). 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. In 2010 zijn in totaal 190.000 opties onvoorwaardelijk geworden. Ingevolge het feit dat in 2010 een lager aantal opties

onvoorwaardelijke is toegekend dan ultimo 2009 ingeschat (inschatting circa 210.000 opties), is in 2010 een bedrag van circa EUR 23.000 ten gunste van het resultaat gebracht. Waardering van de optierechten op basis van reële waarde vindt plaats met behulp van een Monte Carlo simulatiemodel voor het waarderen van optie-rechten. 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. Onvoor-waardelijk toegekende opties zijn uitoefenbaar per 2 april 2010. De optierechten vervallen per 2 september 2014.

Binnen het optieplan 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 terugbeta-lingsregeling opgenomen, op grond waarvan bij uitdiensttreding binnen 3 jaar na toekenning een deel van het bij uitoefening van de optierechten genoten voordeel dient te worden terugbetaald.

Optieplannen worden in aandelen afgewikkeld. Ultimo 2010 zijn voor de uitoefening van optie-rechten geen aandelen ingekocht door Ordina N.V. Het aantal gewone aandelen binnen het maatschappelijk kapitaal is toereikend om toekomstige emissies ingevolge uitoefening van uitstaande optierechten mogelijk te maken. In 2010 is geen nieuw optieplan geïntroduceerd.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2010 150.000 optierechten uit (ultimo 2009: nihil). Gedurende het boekjaar zijn geen optie-rechten (2009: nihil) uitgeoefend.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optie-rechten gedurende 2009 en 2010.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie- uitoefen- koers in euro's	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)

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie- uitoefen- koers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<i>Verloop gedurende 2010</i>						
Optieregeling 2009	190	-	40	150	4,55	5

Ultimo 2010 nog uitstaande optierechten

(in duizenden)

15. Reserves

Het verloop van de reserves over de jaren 2009 en 2010 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdekkingsreserve	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	-	-	-	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	-	-	256	-	256
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	180	180
Actuariële winsten en verliezen	-	-	140	-	140
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	446	-	-	446
Saldo per 31 december 2009	96.124	-75	82.982	180	179.211

	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2010	96.124	-75	82.982	180	179.211
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	180	-180	-
Emissie van aandelen	1.430	-	-	-	1.430
Emissie bij verwerving deelnemingen	879	-	-	-	879
Emissie ingevolge optie-uitoefening	-	-	-	-	-
Aandelen gerelateerde beloningen	-	-	-41	-	-41
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-6.958	-6.958
Actuariële winsten en verliezen	-	-	335	-	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-119	-	-	-119
Saldo per 31 december 2010	98.433	-194	83.456	-6.958	174.737

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de netto cumulatieve mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten waarvan de afdekkingstransactie nog niet is afgewikkeld. De reële waarde is gebaseerd op een berekening van de financiële instelling waarbij de kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgesloten.

De ingehouden winsten zijn voor een bedrag van circa EUR 80,8 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2009: circa EUR 81,8 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 2,7 miljoen is ultimo 2010 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2009: EUR 1,2 miljoen).

16. Bancaire schulden - Achtergesteld

De achtergestelde lening ultimo 2010 betreft de lening die in de tweede helft van 2009 is aangetrokken van ING Corporate Investments Mezzanine Fonds en Delta Lloyd voor een totaalbedrag van initieel EUR 27,5 miljoen. De rentecoupon bedraagt 13,5% op jaarbasis. De eerste rentebetaling heeft plaatsgevonden op 31 mei 2010. De volgende rentevervaldatum was op 30 juli 2010. Hierna 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:

	2010	2009
Saldo 1 januari	26.202	-
Opname van bancaire schulden	-	27.500
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	144	-1.298
Aflossingen	-	-
Totaal	26.346	26.202
Presentatie onder de kortlopende verplichtingen	-1.375	-
Saldo per 31 december	24.971	26.202

De reële waarde van de achtergestelde lening benadert de boekwaarde.

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 aflossingsschema 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 onderwriting 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 in 2011 is 21 februari 2011, 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%. Gedurende 2010 heeft Ordina besloten om ter zake een tweetal interestbetalingen van in totaal circa EUR 1,5 miljoen aandelen te emitteren, als gevolg waarvan in dit kader in totaal 511.540 aandelen zijn geëmitteerd in 2010.

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 2010 betekent dit dat de verhouding maximaal 3,5 mag bedragen. Feitelijk bedraagt de verhouding total net debt/(adjusted) EBITDA 2,4 per ultimo 2010 (ultimo 2009: 0,9).

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

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
Verwachte kasstroom			
2011	-3.733	-	-1.375
2012 - 2013	-5.456	-	-12.650
> 2013	-1.532	-	-13.475

17. Bancaire schulden - Overig

De overige bancaire schulden zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Langlopende lening	14.236	23.557
Revolverende faciliteit	15.000	15.000
Saldo per 31 december	29.236	38.557

In oktober 2009 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met ING, Rabobank, ABN AMRO Bank 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 kredietfaciliteit in rekening-courant.

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

	2010	2009
Saldo 1 januari	33.557	34.930
Opname van bancaire schulden	-	35.000
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	679	-1.373
Aflossingen	-10.000	-35.000
Totaal	24.236	33.557
Presentatie onder de kortlopende verplichtingen	-10.000	-10.000
Saldo per 31 december	14.236	23.557

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
	35.000

De rente op de langlopende lening en revolve-rende 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, afschrij-vingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de senior net debt (waarvan de achtergestelde lening geen onderdeel uitmaakt) van Ordina per kwar-taaleinde en kan variëren tussen 1,75% en 3,75%.

De rente (basisrente plus opslag) over de langlopende lening van initieel EUR 35 miljoen bedroeg ultimo 2010 3,793% (ultimo 2009: 2,474%). De variabele basisrente (ultimo 2010: 1,043%; ultimo 2009: 0,724%) is door middel van een renteswap op basis van de 3 maandsin-terestperiode omgezet in een vaste rente met een rentepercentage van 1,86% (zie toelichting 18).

Ultimo 2010 heeft Ordina een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van EUR 15 miljoen (ultimo 2009: EUR 15 miljoen). Deze verplichting is ultimo 2009 verantwoord onder de langlopende bancaire schulden. De rente (basisrente plus opslag) bedraagt ultimo 2010: 3,546% (ultimo 2009: 2,175%). Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidpro-visie 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 2010 bedraagt de verhouding senior net debt/(adjusted) EBITDA 0,9 (ultimo 2009: 0,3). De minimale Interest Cover Ratio bedraagt tot en met 31 december 2010 3,5 en daarna 4. Ultimo 2010 bedraagt de Interest Cover Ratio 4,6 (ultimo 2009: 8,1). Verder is in de krediet-overeenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst. Ook aan deze voorwaarde is ultimo 2010 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 groepsmaatschap-pijen 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>			
2011	-114	-1.166	-10.000
2012 - 2013	-14	-549	-15.000
> 2013	-	-	-

18. Derivaten

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2010	2009
Renteswaps	259	101
Saldo per 31 december	259	101

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2010	2009
Saldo 1 januari	101	699
Mutatie gedurende het boekjaar	158	-598
Saldo per 31 december	259	101

De totale boekwaarde van de derivaten heeft betrekking op de renteswap die verband houdt met de langlopende lening 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 in 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 17.

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 17. De renteswap is afgesloten bij een professionele marktpartij waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

19. Financiële leaseverplichtingen

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

	2010	2009
Minimale leaseverplichtingen		
Niet langer dan 1 jaar	23	1.301
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	-	844
Langer dan 5 jaar	-	-
Totaal per 31 december	23	2.145

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

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge aflossingen
Verwachte kasstroom		
2011	-	23
2012 - 2013	-	-
> 2013	-	-

20. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2010	2009
Latente belastingvorderingen	20.1	13.870	11.647
Classificatie als aangehouden voor verkoop		-19	-
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		-1.194	-3.466
Latente belastingvorderingen per saldo		12.657	8.181

	Toelichting	2010	2009
Latente belastingverplichtingen	20.2	2.883	5.938
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		-1.194	-3.466
Latente belastingverplichtingen per saldo		1.689	2.472

20.1. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Immateriële en materiële vaste activa	2.065	2.287
Personeelsgerelateerde voorzieningen	852	929
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.888	8.405
Derivaten	65	26
Saldo per 31 december	13.870	11.647

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 2010: circa EUR 43,6 miljoen; ultimo 2009: circa EUR 32,9 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2010 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. De verlaging van het nominale tarief veroorzaakt een daling van de latente belastingvordering van circa EUR 0,3 miljoen ultimo 2010. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2010 circa EUR 45,7 miljoen (ultimo 2009: circa EUR 33,7 miljoen).

Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden op basis van toekomstige winsten, zoals deze blijken uit de meerjarenbegrotingen. Van de gewaardeerde compensabele verliezen vervalt naar verwachting een bedrag van EUR 0,6 miljoen in 2014. De resterende gewaardeerde compensabele verliezen vervallen na 2018.

Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 2,2 miljoen (ultimo 2009: circa EUR 0,7 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 11,5 miljoen (2009: EUR 7,8 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn voor circa EUR 1,2 miljoen (ultimo 2009: circa EUR 3,5 miljoen) gesaldeerd met latente belastingverplichtingen (zie grondslag 2.21). Na saldering bedragen de latente belastingvorderingen ultimo 2010 circa EUR 12,7 miljoen (ultimo 2009: circa 8,2 miljoen).

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

	Balans primo 2009	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	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
	15.920	-	-4.072	-201	11.647

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

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

20.2. Latente belastingverplichtingen

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2010	2009
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	2.883	5.938
	2.883	5.938

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 belastingverplichtingen hebben

voor circa EUR 1,0 miljoen (2009: circa EUR 2,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingverplichtingen zijn voor circa EUR 1,2 miljoen (ultimo 2009: circa EUR 3,5 miljoen) gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.21). Na deze saldering bedragen de latente belastingverplichtingen ultimo 2010 circa EUR 1,7 miljoen (ultimo 2009: circa EUR 2,5 miljoen).

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

	Balans primo 2009	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2009
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	9.315	-	-3.377	-	5.938
	9.315	-	-3.377	-	5.938

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

	Balans primo 2010	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2010
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	5.938	-	-3.055	-	2.883
	5.938	-	-3.055	-	2.883

21. **Personeelsgerelateerde voorzieningen**

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.407	3.645
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	2.896	3.662
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	6.303	7.307

21.1. **Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen**

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

	2010	2009
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	21.700	22.695
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	18.293	19.050
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.407	3.645

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

	2010	2009
Begin van het jaar	22.695	24.224
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	-	-
Rentekosten	1.187	1.170
Betaalde contributies door deelnemers	-	-
Uitbetaalde pensioenen	-127	-118
Actuariële winsten en verliezen	-2.055	632
Desinvesteringen	-	-3.213
Saldo verplichtingen per 31 december	21.700	22.695

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

	2010	2009
Begin van het jaar	19.050	18.955
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	975	968
Betaalde contributies werkgeversdeel	-	-
Uitbetaalde pensioenen	-127	-125
Actuariële winsten en verliezen	-1.605	820
Desinvesteringen	-	-1.568
Saldo reële waarde van activa per 31 december	18.293	19.050

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen ter zake zogenaamde 'defined benefit' pensioenregelingen (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. Als gevolg van harmonisatie van pensioenregelingen bevatten de toegezegd-pensioenregelingen geen actieve deelnemers. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het

geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

De cumulatieve mutatie na belastingen ter zake actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 6,7 miljoen (ultimo 2009: negatief EUR 7,1 miljoen).

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

	Toelichting	2010	2009
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		-	-
Rentekosten		1.187	1.170
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-975	-968
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	24	212	202

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,6 miljoen negatief (2009: EUR 1,8 miljoen positief). De fondsbeleggingen bestaan volledig uit de marktwaarde van de verzekeringscontracten die vooral gekenmerkt worden door overrentedeling. Er is geen sprake van een gesepareerd

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

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2010	2009
Disconteringsvoet per 31 december	5,70%	5,25%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	4,90%-5,70%	5,10%-5,25%
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:

	2010	2009
Man	21,4	18,6
Vrouw	23,9	21,6

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

	2010	2009
Man	23,0	20,1
Vrouw	24,8	22,3

In 2010 is de verhoogde levensverwachting op basis van de meest recent gepubliceerde sterftetabellen toegepast. Door toepassing van deze hogere levensverwachting nemen de verplichtingen ter zake toegezegd-pensioenregelingen met circa 8% toe.

In 2010 is sprake van een verfijning van de te hanteren methodiek voor de vaststelling van de disconteringsvoet. Op basis van deze nieuwe methodiek is ultimo 2010 een gemiddelde rekenrente gehanteerd van 5,7%. Indien de verfijning van de methodiek niet zou zijn toegepast, zou de gemiddelde rekenrente

ultimo 2010 4,7% hebben bedragen. De toepassing van de nieuwe methodiek heeft een positief effect op de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen van circa EUR 4,0 miljoen. Tevens zijn in 2010 de ontslagkansen, welke dateren uit 2004, geactualiseerd. Deze aanpassing resulteert in een kortere gemiddelde verblijfsduur van een medewerker bij Ordina.

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2006 tot en met 2010 is als volgt te specificeren:

	2010	2009	2008	2007	2006
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	21.700	22.695	24.224	23.795	44.755
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	18.293	19.050	18.955	20.437	35.926
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.407	3.645	5.269	3.358	8.829
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	1.412	653	-8	120	840
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde	-1.605	820	-2.301	-6.067	-1.166

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

	2010	2009
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	2.896	3.662
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	-	-
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	2.896	3.662

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 danwel ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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

	2010	2009
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	543	593
Rentekosten	156	195
Actuariële winsten en verliezen	-1.045	-487
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	-346	301

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

Toelichting	2010	2009
Begin van het jaar	3.662	3.747
Kosten ten laste van het resultaat	699	788
Betaalde jubileumuitkeringen	-420	-386
Actuariële winsten en verliezen	-724	-50
Desinvesteringen	-321	-437
Saldo per 31 december	2.896	3.662

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2010	2009
Disconteringsvoet per 31 december	4,2%	4,6%

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

22. Overige voorzieningen

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

	Projectvoor- ziening	Reorganisa- tievoorzie- ning	Overige voorzie- ningen	Totaal
Saldo per 1 januari	5.450	13.985	2.233	21.668
Dotatie ten laste van 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 specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2010 luidt als volgt:

	Projectvoor- ziening	Reorganisa- tievoorzie- ning	Overige voorzie- ningen	Totaal
Saldo per 1 januari	85	1.988	667	2.740
Dotatie ten laste van het resultaat	18	949	-	967
Onttrekking ten gunste van het resultaat	-	-	-283	-283
Aangewend	-	-1.943	-	-1.943
Saldo per 31 december	103	994	384	1.481

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 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 (2009: circa EUR 0,1 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

23. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen

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

	2010	2009
Handelscrediteuren	26.175	15.953
Vooruitgefactureerde omzet	4.257	12.083
Belastingen en sociale premies	22.698	28.281
Te betalen pensioenpremies	592	2.375
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	23	1.301
Overige schulden	3.254	7.903
Overlopende verplichtingen	30.025	46.588
Saldo per 31 december	87.024	114.484

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 alsmede overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten

laste van het boekjaar worden gebracht. Onder deze balanspost is ultimo 2009 nog een bedrag van EUR 9,2 miljoen opgenomen ter zake de verkoop van Ordina BPO B.V. (ultimo 2010: nihil). De overige schulden en overige verplichtingen hebben ultimo 2010 voor een bedrag van circa nihil een looptijd langer dan een jaar (ultimo 2009: circa EUR 1,0 miljoen).

24. Personeelskosten

	2010	2009
Salarissen	216.843	244.564
Sociale lasten	31.039	34.439
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	212	202
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	12.462	15.157
Overige personeelskosten	49.634	54.138
Totaal	310.190	348.500

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 23,0 miljoen (2009: circa EUR 28,6 miljoen) opgenomen ter zake operationele leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2010 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 6,7 miljoen (2009: circa EUR 4,3 miljoen) verantwoord ter zake reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2010 een bate verantwoord ter zake aandelen gerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,1 miljoen (2009: last circa EUR 0,3 miljoen). De bate die is verantwoord in 2010 wordt veroorzaakt door de vrijval van reserveringen in verband met gewijzigde inschatting van scoringskansen, alsmede doordat in 2010 een lager aantal onvoorwaardelijke optierechten is toegekend ter zake het optieplan 2009 dan ultimo 2009 is ingeschat.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2010 bedraagt 3.839 (2009: 4.461).

Ultimo 2010 zijn er op basis van fte's 3.330 medewerkers (ultimo 2009: 4.121 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2010 589 (ultimo 2009: 626 medewerkers).

25. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Huisvestingskosten	11.934	13.673
Marketing- en verkoopkosten	2.859	5.133
Overige kosten	7.737	13.288
Totaal	22.530	32.094

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 8,2 miljoen (2009: circa EUR 9,5 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

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

	PwC	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

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

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

26. Financieringsbaten/-lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Financieringsbaten	485	627
Financieringslasten	-6.814	-5.693
Financieringskosten financiële leasecontracten	-2	-27
Totaal	-6.331	-5.093

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:

	2010	2009
Variabele basisrente	-262	-532
Vaste basisrente - per saldo	-366	-645
Variabele renteopslag	-689	-297
Totale financieringslast langlopende lening	-1.317	-1.474

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.

27. Verkoopresultaat deelnemingen

Het verkoopresultaat deelnemingen is als volgt te specificeren:

	Toelichting	2010	2009
Verkoopresultaat Integer Groep	33	2.254	-
Verkoopresultaat Ormit Groep	33	5.783	-
Totaal verkoopresultaat deelnemingen		8.037	-

Voor een toelichting op de verkoop de Integer Groep en de Ormit Groep wordt verwezen naar toelichting 33.2.

28. Winstbelastingen

	2010	2009
Actuele winstbelastingen boekjaar	1.296	1.430
Actuele winstbelastingen voorgaande boekjaren	156	-1.021
	1.452	409
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	-5.031	338
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-323	1.002
	-5.354	1.340
	-3.902	1.749

	2010	2009
Nettoresultaat over het boekjaar op voortgezette activiteiten	-6.958	1.319
Winstbelastingen	3.902	-1.749
Winst voor winstbelastingen	-10.860	3.068
Effectief belastingtarief	-35,9%	57,0%

	2010	2009
Nominale belastingdruk	-25,5	25,5
Tariefsverschillen buitenland	-0,5	-7,4
Hogere waardering van latente belastingvorderingen	-	-4,7
Niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar	1,5	9,6
Niet aftrekbare bedragen	7,9	35,4
Vrijgestelde inkomsten	-20,4	-10,4
Verlaging van belastingtarief	2,4	-
Incidentele posten	0,3	9,6
Correcties voorgaande jaren	-1,6	-0,6
Effectief belastingtarief	-35,9	57,0

De vrijgestelde inkomsten over 2010 betreffen met name het verkoopresultaat deelnemingen (zie toelichting 27).

29. Resultaten per aandeel

29.1. Resultaat per aandeel

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

	2010	2009
Resultaat na belastingen	-6.958	180
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	49.706	45.355
Resultaat per aandeel (in euro's)	-0,14	0,00

29.2. 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-uitoe-fenkoers lager is dan de beurskoers ultimo het boekjaar.

	2010	2009
Resultaat na belastingen	-6.958	180
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	49.706	45.355
Correctie voor optierechten 'in the money'	-	210
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelen gerelateerde beloningen	-	56
	49.706	45.621
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	-0,14	0,00

30. Dividend per aandeel
Ingevolge het beperkte resultaat dat is gere-
aliseerd over 2009, is in 2010 geen dividend
uitgekeerd. Voor wat betreft het dividend over
het boekjaar 2010 wordt aan de Algemene
Vergadering van Aandeelhouders, welke zal
worden gehouden op 11 mei 2011, voorgesteld
om, conform het geldende dividendbeleid, geen
dividend uit te keren ten laste van het resultaat
over het boekjaar 2010. Dit voorstel is niet
verwerkt in deze jaarrekening (zie grondslag
2.14.3).

31. 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 2010 zijn geen preferente
aandelen uitgegeven.

**32. Niet uit de balans blijkende
voorwaardelijke en
contractuele verplichtingen**
Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in
totaal voor een bedrag van circa EUR 2,4 miljoen
(2009: circa EUR 2,8 miljoen) aan garanties

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	16.421	6.903
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	16.972	23.238
Looptijden langer dan vijf jaar	-	20.575
	33.393	50.716

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 bedrijfsonder-
delen zijn door Ordina voor dergelijke transacties
gebruikelijke (balans)garanties met een

verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk
betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2010 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 16,4 miljoen (2009:
EUR 22,6 miljoen) aan leaseverplichtingen met
betrekking tot auto's met een looptijd van minder
dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn
gehuusvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen
panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deel-
nemingen hebben in totaal voor een bedrag van
circa EUR 6,9 miljoen (2009: EUR 8,6 miljoen)
aan huurverplichtingen met een looptijd van
minder dan een jaar. Ter zake de huurverplich-
tingen met een looptijd korter dan een jaar heeft
een bedrag van EUR 4,3 miljoen betrekking op
het hoofdkantoor te Nieuwegein. Het huurcon-
tract ter zake het hoofdkantoor te Nieuwegein
loopt tot en met 30 september 2020.

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 verplich-
tingen van het merendeel van de binnenlandse
groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende
verklaringen zijn gedeponeed ten kantore
van het Handelsregister waar de betreffende
rechtspersonen statutair zijn gevestigd. Voor een
overzicht van de betreffende groepsmaatschap-
pijen wordt verwezen naar pagina 146.

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

fiscale eenheden voor de vennootschapsbelas-
ting en de omzetbelasting als gevolg waarvan de
betrokken vennootschappen hoofdelijk aanspra-
kelijk 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 2010 debi-
teurenvorderingen verpand tot een bedrag van
circa EUR 54,2 miljoen (ultimo 2009: circa 56,4
miljoen).

33. Acquisities en desinvesteringen
33.1. Acquisities
In 2010 hebben er geen acquisities
plaatsgevonden.

33.2. Desinvesteringen
In het tweede halfjaar van 2010 heeft Ordina
haar belang in de Integer Groep en de Ormit
Groep verkocht.

De Integer Groep, die bestaat uit de vennoot-
schappen Integer Noord Nederland B.V., Integer
Zuid Nederland B.V. en Integer Two B.V., is
verkocht aan de directie en een aantal investeer-
ders. Eind augustus 2010 is overeenstemming
bereikt over de verkoop. De aandelen in de
Integer Groep zijn begin oktober 2010 overge-
dragen. De aanleiding om tot verkoop over te
gaan is een logisch vervolg op de aanscherping
van de strategische koers die door Ordina wordt
gevolgd. Na aftrek van kosten verband houdende
met de verkoop en de nettovermogenswaarde op

het moment van verkoop, resteert een nettover-
koopopbrengst van circa EUR 2,3 miljoen. Bij de
Integer Groep werkten op het moment van de
verkoop circa 185 medewerkers. Consolidatie
van de omzet en resultaten van de Integer Groep
heeft plaatsgevonden tot en met eind augustus
2010, zijnde het moment van verkoop. Ter zake
de Integer Groep is in de consolidatie van de
Ordina Groep over 2010 een bedrijfsresultaat
opgenomen van circa EUR 3,0 miljoen negatief.

De Ormit Groep, die bestaat uit de vennoot-
schappen Ormit B.V. en Ormit België N.V., is
verkocht aan het management en een aantal
investeerdere. Begin november 2010 is over-
eenstemming bereikt over de verkoop en zijn
de aandelen in de Ormit Groep overgedragen.
Ordina heeft tot de verkoop van de Ormit Groep
besloten vanwege haar bewuste keuze voor
een heldere strategie waarin zij zich focust op
dienstverlening op het gebied van consulting,
ICT en outsourcing. Vanwege het gebrek aan
synergie tussen de specialistische activiteiten
van de Ormit Groep en de kernactiviteiten van
Ordina is besloten tot verkoop. Na aftrek van
kosten verband houdende met de verkoop en
de nettovermogenswaarde op het moment van
verkoop, resteert een nettoverkoopopbrengst
van circa EUR 5,8 miljoen. Bij de Ormit Groep
werkten op het moment van de verkoop circa
150 medewerkers. Consolidatie van de omzet
en resultaten van de Ormit Groep heeft plaats-
gevonden tot en met eind oktober 2010. Ter
zake de Ormit Groep is in de consolidatie van de
Ordina Groep over 2010 een bedrijfsresultaat
opgenomen van circa EUR 0,4 miljoen.

De aansluiting tussen de bruto- en nettoverkoop-
opbrengst ter zake de verkoop van de Integer
Groep, respectievelijk de Ormit Groep, is als volgt
te specificeren:

	Integer Groep	Ormit Groep	Totaal
Bruto verkoopopbrengst	3.321	11.650	
Kosten gerelateerd aan de verkoop	-71	-1.250	
Nettovermogenswaarde bij verkoop	-996	-4.617	
Nettoverkoopopbrengst	2.254	5.783	8.037

33.3. Effecten van acquisities
Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa- en verplichtingenpositie:

	Investe- ringen 2010	Investe- ringen 2009
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	-336	41
Koopprijs	-336	41
Uitgestelde koopprijs	-	-
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	3.980	5.033
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-910	-494
Betaalde koopprijs/cash	2.734	4.580
Gekochte liquide middelen	-	-
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	2.734	4.580

Met betrekking tot de effecten op de activa en verplichtingenpositie van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2010, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	E-Chain Management	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	-336	-	-336
Koopprijs	-336	-	-336
Uitgestelde koopprijs	-	-	-
Earn-out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	3.977	3	3.980
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-910	-	-910
Betaalde koopprijs/cash	2.731	3	2.734
Gekochte liquide middelen	-	-	-
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	2.731	3	2.734

De effecten op de activa en verplichtingen van Ordina ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen beperken zich in 2010 tot de afwikkeling van earn-out verplichtingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren.

34. Verbonden partijen
34.1. Identiteit verbonden partijen
Als verbonden partijen van Ordina zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen en de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur worden beoordeeld als key management.

34.2. Transacties met de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen
34.2.1. 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 67 van dit jaarverslag.

34.2.2. Beloning leden Raad van Bestuur
Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2010, respectievelijk 2009:

	2010	2009
R. Kasteel		
Salaris	364	364
Variabele beloning / kortetermijncomponent	50	50
Variabele beloning / langetermijncomponent	-18	18
Pensioenkosten / regulier	56	53
Pensioenkosten ingevolge waardeoverdracht	-	259
	452	744

	2010	2009
B.H. de Jong		
Salaris	202	-
Variabele beloning / kortetermijncomponent	44	-
Variabele beloning / langetermijncomponent	-	-
Pensioenkosten / regulier	35	-
	281	-

	2010	2009
S. Breedveld		
Salaris	42	-
Variabele beloning / kortetermijncomponent	-	-
Variabele beloning / langetermijncomponent	-	-
Pensioenkosten / regulier	7	-
	49	-

	2010	2009
J.H. den Hartog		
Salaris	395	318
Variabele beloning / kortetermijncomponent	-	43
Variabele beloning / langetermijncomponent	-	-
Pensioenkosten / regulier	12	38
Pensioenkosten ingevolge waardeoverdracht	-	71
	407	470

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2010 bedraagt EUR 1,2 miljoen (2009: EUR 1,2 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. Indien na drie jaar wordt vastgesteld dat de gestelde targets zijn gehaald of overschreden, vindt onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen plaats. Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt per balansdatum een inschatting gemaakt van het aantal uit te keren aandelen Ordina N.V. De kosten ter zake de variabele langetermijnbeloningscomponent worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Het bedrag van de te verwachten uit te geven aandelen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten. In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2008-2010 zullen geen aandelen Ordina N.V. worden uitgekeerd aan de leden van de Raad van Bestuur.

De heer J.H. den Hartog heeft Ordina verlaten per 31 maart 2010. In het kader van de beëindiging van de dienstbetrekking is aan de

heer Den Hartog een beëindigingsvergoeding verstrekt van EUR 315.000.

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 middel-loonregeling 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 maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten.

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

34.2.3. Aandelenbezit leden Raad van Bestuur
De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2010 165.399 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2009: 209.684). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2010	2009
R. Kasteel	165.399	165.399
B.H. de Jong	-	-
S. Breedveld	-	-
J.H. den Hartog	n.v.t.	44.285
	165.399	209.684

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

In 2010 zijn aan de heer De Jong 15.000 opties toegekend in het kader van het optieplan zoals beschreven onder 14.2. Deze optierechten zijn aan de heer De Jong toegekend uit hoofde van zijn toenmalige functie als financieel directeur Ordina Nederland. Naast deze optierechten zijn er in 2010 geen andere 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- uitoefenkoers in euro's	Vervaldatum
R. Kasteel	-	-	-	-		
Ultimo 2010 nog uitstaande optierechten				-		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie- uitoefenkoers in euro's	Vervaldatum
B.H. de Jong	15.000	-	-	15.000	4,55	2-9-2014
Ultimo 2010 nog uitstaande optierechten				15.000		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie- uitoefenkoers in euro's	Vervaldatum
S. Breedveld	-	-	-	-		
Ultimo 2010 nog uitstaande optierechten				-		

34.2.5. Beloning Raad van Commissarissen

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

	2010	2009
J. van der Werf, voorzitter	21	-
P.G. Boumeester	26	17
R.J. van de Kraats	26	26
C.J. de Swart	34	34
E.P. de Boer	10	26
	117	103

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

34.2.6. Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2010 geen aandelen Ordina N.V. (ultimo 2009: 124.761). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2010	2009
J. van der Werf, voorzitter	-	-
P.G. Boumeester	-	-
R.J. van de Kraats	-	-
C.J. de Swart	-	-
E.P. de Boer	n.v.t.	124.761
	-	124.761

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2010 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op danwel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2010 zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2010 ORDINA N.V.

	Toelichting	2010	2009
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	37	-	-
Financiële vaste activa	38	194.368	200.503
Latente belastingvorderingen	39	12.110	9.835
Totaal vaste activa		206.478	210.338
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	40	619	630
Liquide middelen		-	26
Totaal vlottende activa		619	656
Totaal activa		207.097	210.994
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	41	5.011	4.929
Agioreserves	41	98.433	96.124
Afdekkingsreserve	41	-194	-75
Wettelijke reserve	41	2.687	1.159
Ingehouden winsten	41	80.769	81.823
Resultaat boekjaar	41	-6.958	180
Totaal eigen vermogen		179.748	184.140
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden - achtergesteld		24.971	26.202
Totaal langlopende verplichtingen		24.971	26.202
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden		1.376	-
Handelscrediteuren en overige schulden	42	423	73
Actuele winstbelastingverplichtingen		579	579
Totaal kortlopende verplichtingen		2.378	652
Totaal verplichtingen		27.349	26.854
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		207.097	210.994

(in duizenden euro's)

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING 2010 ORDINA N.V.

	Toelichting	2010	2009
Resultaten van deelnemingen	38	-6.972	-10.581
Overige resultaten		14	10.761
Nettoresultaat		-6.958	180
(in duizenden euro's)			

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

36. Algemeen
36.1. Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen zoals die in de geconso-lideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt gepresenteerd in euro's (EUR). Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven.

36.2. Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resul-taatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde

jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

36.3. Financiële vaste activa / Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettover-mogenswaarde. 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 overgangs-bepalingen voor de vaststelling van waarden en de waarderingsgrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening (de 'IFRS 1-aanpassingen').

37. Immateriële vaste activa

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

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

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2010	-	-
<i>Mutaties 2010</i>		
Investeringsen	-	-
Desinvesteringsen	-	-
Boekwaarde per 31 december 2010	-	-

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

38. Financiële vaste activa

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

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2009	-59.321	186.884	127.563
<i>Mutaties 2009</i>			
Investeringsen/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

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2010	141.144	59.359	200.503
<i>Mutaties 2010</i>			
Investeringsen/verstrekkingen	-41	662	621
Actuariële winsten en verliezen	335	-	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-119	-	-119
Resultaat deelnemingen	-6.972	-	-6.972
Boekwaarde per 31 december 2010	134.347	60.021	194.368

De mutatie op investeringen en verstrekkingen in 2009 wordt met name veroorzaakt door herkapitalisatie binnen Ordina.

39. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Immateriële en materiële vaste activa	1.222	1.519
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	10.888	8.316
Saldo per 31 december	12.110	9.835

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 2010: circa EUR 43,6 miljoen; ultimo 2009: circa EUR 31,8 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de totale compensabele verliezen van Ordina wordt verwezen naar toelichting 20.1.

40. Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2010	2009
Overlopende activa	619	630
Saldo per 31 december	619	630

41. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2009 en 2010 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- 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
Aandelen 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

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2010	4.929	96.124	-75	1.159	81.823	180	184.140
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-	-
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	180	-180	-
Emissie van aandelen	51	1.430	-	-	-	-	1.481
Emissie bij verwerving deelnemingen	31	879	-	-	-	-	910
Emissie ingevolge optie-uitoefening	-	-	-	-	-	-	-
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	335	-	335
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-	-119	-	-	-	-119
Aandelen gerelateerde beloningen	-	-	-	-	-41	-	-41
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-6.958	-6.958
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-	-	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	1.528	-1.528	-	-
Saldo per 31 december 2010	5.011	98.433	-194	2.687	80.769	-6.958	179.748

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 2.5.5 en toelichting 7).

Ordina N.V. heeft ultimo 2009 en ultimo 2010 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op de emissies van aandelen gedurende 2010 wordt verwezen naar toelichting 14.1.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2009 en 2010 wordt verwezen naar toelichting 14.2.

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

42. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2010	2009
Overige schulden	-	-
Overlopende verplichtingen	423	73
Saldo per 31 december	423	73

Nieuwegein, 28 februari 2011

Raad van Bestuur
Drs. R. Kasteel, CEO
Ir. B.H. de Jong, CFO

Raad van Commissarissen
J. van der Werf, voorzitter
P.G. Boumeester
R.J. van de Kraats
Mr. C.J. de Swart

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/
VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2010
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
Finext B.V. *	Voorburg	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina E-Chain Management Financials BVBA	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Capellen (Luxemburg)	100

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE
ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 76 tot en met 145 opgenomen jaarrekening 2010 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 2010, 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 2010 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 2010, en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2010 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten

van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 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 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, zoals is opgenomen op pagina 19 tot en met 70, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 28 februari 2011

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
F.P. Izeboud RA

7

GRI-INDEX

150 GRI-Index
152 Indicatoren waarover Ordina rapporteert in 2010

Strategie en analyse

1.1	Verklaring van de CEO	Bericht CEO	9
1.2	Risico's	Bericht CEO, risicoprofiel	9, 26, 53

Organisatieprofiel

2.1	Naam organisatie	Profiel	14
2.2	Producten en diensten	Profiel	15
2.3	Operationele structuur	Over Ordina	14
2.4	Locatie hoofdkantoor	Profiel	14
2.5	Landen van vestiging	Profiel	14
2.6	Rechtsvorm	Jaarrekening	84
2.7	Markten	Portfolio	38
2.8	Bedrijfsomvang	Profiel	14
2.9	Organisatieveranderingen	Deelnemingen Ormit en Integer zijn in 2010 verkocht	-
2.10	Onderscheidingen	n.v.t.	-

Verslagparameters

3.1	Verslagperiode	1 Januari 2010 – 31 december 2010	-
3.2	Voorgaand verslag	Kalenderjaar 2009	-
3.3	Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar	-
3.4	Contactperso(o)n(en)	Contactgegevens	157
3.5	Proces inhoud verslag	Interne beheersing	54
3.6	Afbakening	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
3.7	Afbakening beperkingen	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
3.10	Herformuleringen	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
3.11	Veranderingen in de verslaglegging	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
3.12	Standaardonderdelen van de informatievoorziening	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46

Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid

4.1	Bestuursstructuur	Corporate Governance	60
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance	60
4.3	Onafhankelijkheid	Corporate Governance	62
4.4	Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	Informatie voor aandeelhouders, Medezeggenschap en Aandeelhouders	16, 61, 62
4.14	Lijst van groepen stakeholders	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46
4.15	Inventarisatie en selectie van stakeholders	Duurzaam en verantwoord ondernemen	46

INDICATOREN WAAROVER ORDINA RAPPORTEERT IN 2010

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</i> financieel jaarverslag Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg Deelnemingen	43, 78
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	50
Milieu			
EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Hoeveelheid gebruikt kopieerpapier - totaal in kg - kg per medewerker - kg per werkplek <i>Duurzaam en verantwoord ondernemen</i> Ordina Holding Ordina Nederland	48
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit - totaal in kWh en m³ - per werkplek (reikwijdte panden) <i>Duurzaam en verantwoord ondernemen</i> Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 96% van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	48
EN6	Initiatieven voor energie-efficiëntie of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlaging 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>Duurzaam en verantwoord ondernemen</i> Nieuwegein Groningen Dordrecht (de panden representeren 96% van het totaal aantal werkplekken van Ordina Holding en Ordina Nederland)	49
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	Brandstof in liters per leaseauto en CO ₂ uitstoot per leaseauto in ton <i>Duurzaam en verantwoord ondernemen</i> Ordina Holding Ordina Nederland	48, 49

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	52
LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's voor 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	52
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling	Mate waarin en wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over prestatie- en loopbaanontwikkeling (ontwikkeling en beoordeling). <i>People, ontwikkeling en</i> <i>www.ordina.nl/carriere</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	51
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	Man-vrouwverhouding in totale personeelsbestand en man-vrouwverhouding van medewerkers in managementfuncties <i>People</i> Ordina Holding Ordina Nederland Deelnemingen	50
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	38, 50
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 ketenbeheer <i>Duurzaam en verantwoord ondernemen</i> Ordina Holding Ordina Nederland Ordina België/Luxemburg	48

8

OVERIGE INFORMATIE

156	Organisatieonderdelen
157	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

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

België

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

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

Luxemburg

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

CONTACTGEGEVENS

Ordina N.V.
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
Postbus 7101, 3430 JC Nieuwegein
+31 (0)30 66 37 000

Contactgegevens Investor Relations

Directeur Corporate Communicatie
+31 (0)30 66 37 060

Contactgegevens voor pers

S. Steen-Lakerveld
+31 (0)30 66 37 878

Secretaris van de vennootschap

Mr. M.J. van Buren
+31 (0)30 66 37 007

Colofon

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

Concept, ontwerp, realisatie

MATTMO concept | design, Amsterdam

Tekst

Bondt Communicatie, Jos de Bondt, Breda

Fotografie

Frank Ruiter

Druk, lithografie

vandenberg | printmedia, Maarn

Website

www.ordina.nl