



INHOUD

OVER ORDINA	4
Bericht van de voorzitter	5
Visie en missie	6
Wat doen wij	7
Organisatiestructuur	8
Raad van Bestuur	8
Organogram	9
Professional Services & Projects	10
Business Solutions	11
Consulting	13
België/Luxemburg	14
STRATEGIE*	15
Ambitie en doelen	16
Strategie	16
Marktontwikkelingen	18
AANDEELHOUDERS	20
Informatie over het aandeel	21
RESULTATEN*	24
Kerngegevens	25
Focus op markt	28
Klanten	30
Medewerkers	31
Talent, passie en trots	31
Ondernemingsraad	33
Financieel resultaat	34
Hoofdpunten financieel resultaat	34
Omzetverdeling naar markten	35
Resultaten divisies	36
Kostenontwikkeling	38
Bedrijfsresultaat	39
Interestlasten, amortisatie, belastingdruk en desinvesteringen	40
Nettoresultaat	41
Financieringspositie	42
Cashflow	44
Verwachtingen	44
DUURZAAMHEID	45
Visie en ambitie	46
Maatschappelijke projecten	48
Duurzame bedrijfsvoering	49
Duurzame dienstverlening	53
Verankering duurzaamheid	55
RISICO'S*	56
Risk appetite	57
Strategische en marktrisico's	57
Financiële risico's	58
Operationele risico's	58
GOVERNANCE*	59
Business principles	60
Interne governance	61
Solide besturing	61
Interne beheersing	64
Bestuursverklaring	64
Raad van Commissarissen	65

Verslag Raad van Commissarissen	66
Inleiding	67
Agenda	67
Vergaderingen	68
Wijziging Raad van Bestuur	69
Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur	69
Samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen	71
Bezoldiging Raad van Commissarissen	71
Functioneren van de Raad	71
Corporate Governance	72
Dividendbeleid	72
Jaarrekening en decharge	73
Tot slot	73
Statutaire bepalingen en overige informatie**	74
JAARREKENING	76
Geconsolideerde balans	78
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	79
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	80
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	81
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	82
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	83
Vennootschappelijke balans	136
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	137
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	138
Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen**	141
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**	142
OVERIGE INFORMATIE	144
GRI-index	145
Indicatoren	146
Colofon	147
Contact	148

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

** De met ** gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van het jaarverslag als bedoeld in artikel 2:392 BW.

OVER ORDINA

BERICHT VAN DE VOORZITTER

AL VEERTIG JAAR INNOVATIE

In 2013 bestond Ordina veertig jaar en dat is iets om trots op te zijn. Ons jubileum hebben wij in oktober op feestelijke wijze gevierd met onze klanten en partners. Het programma stond geheel in het teken van onze nieuwe missie 'Samen Duurzaam Innoveren'. Wij geloven dat dit dé manier is om ervoor te zorgen dat ICT weer vóór mensen gaat werken. Wij willen namelijk dat ICT een bijdrage levert aan de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals betaalbare zorg, veilige transacties in de financiële sector, een efficiënte overheid en mobiele oplossingen voor de industrie. Met onze veertig jaar ervaring in innovatie liggen er voor ons enorme kansen.

SLAGVAARDIGHEID VERGROTEN

De uitvoering van onze managementagenda heeft dit jaar tot resultaat geleid. Het eerste halfjaar hadden wij te maken met een tegenvallende omzet, maar in het tweede kwartaal realiseerden wij een lichte omzetgroei en een stijging van de EBITDA. De omzetgroei kwam met name uit de industrie- en de zorgmarkt, waar wij twee jaar geleden op hebben ingezet. Onze kosten hebben wij met circa EUR 8 miljoen per jaar verlaagd door de succesvolle afronding van het kostenbesparingsprogramma, dat wij halverwege 2013 zijn gestart.

Met name door de afvloeiingskosten, die EUR 3,4 miljoen hoger waren dan in 2012, werd ons recurring nettoresultaat over 2013 EUR 0,4 miljoen negatief. Het uiteindelijke nettoresultaat is bepaald door twee eenmalige non-cash afboekingen: een voorziening leegstand (EUR 5,9 miljoen) en een afboeking op de goodwill (EUR 60,1 miljoen). Door een positieve cashflow resteerde aan het eind van 2013 een nettoschuld van EUR 2,2 miljoen.

Wij hebben ook de structuur van onze organisatie in lijn gebracht met ons portfolio. Vanaf 1 januari 2014 werken wij vanuit vijf divisies: Business Consulting & Solutions, Beheer, Technologie & Competenties, Sourcing en België/Luxemburg. Deze divisies geven Ordina een nog scherper profiel naar de klant en stellen ons in staat om de verschillende businessmodellen effectiever te besturen. Op die manier kunnen wij slagvaardiger naar de markt opereren en onze innovatiethema's en proposities beter voor het voetlicht brengen.

ORDINA STAAT ER GOED VOOR

Onze mensen hebben zich in 2013 ingezet om Ordina sterker te maken. Ik ben er enorm trots op dat iedereen vertrouwen heeft in de gekozen koers. Door goed met elkaar samen te werken en ons niet te laten afleiden door de waan van de dag hebben wij veel bereikt. Wij hebben lagere indirecte kosten, een gestegen klanttevredenheid, een innovatiever portfolio, een lagere schuldpositie en een sterkere balans. Ordina is klaar voor toekomst, klaar voor de volgende veertig jaar als dé grootste onafhankelijke ICT-dienstverlener in de Benelux. Ik ben ervan overtuigd dat wij met onze nieuwe missie 'Samen Duurzaam Innoveren' en onze gemotiveerde medewerkers het ver gaan brengen!

Stépan Breedveld, CEO Ordina

VISIE: ICT. MAAR DAN VOOR MENSEN

De digitalisering van de samenleving neemt de laatste jaren een hoge vlucht, zowel in ons zakelijke als privéleven. ICT heeft daarin een steeds belangrijker aandeel. Ordina is ervan overtuigd dat ICT een doorslaggevende rol kan spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. ICT kan een bijdrage leveren aan de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals betaalbare zorg, veilige digitale transacties, een efficiënte overheid en mobiele oplossingen voor de industrie.

ICT moet dan wel werken, zodat mensen er echt door worden geholpen. Wij kennen allemaal de ergernis van een vastgelopen computer of een omslachtig systeem. En waarom lukt het niet altijd om ICT-projecten succesvol op tijd en binnen budget af te ronden?

Als ICT die doorslaggevende rol wil spelen, dan moeten mensen kunnen vertrouwen op goedwerkende en duurzame oplossingen. Zo helpt ICT mensen om succesvol in te springen op de steeds sneller veranderende wereld. Ordina zet zich hier dagelijks voor in, omdat wij vinden dat ICT vóór mensen moet werken.

MISSIE: SAMEN DUURZAAM INNOVEREN

De beste ICT-oplossingen ontstaan door samen duurzaam te innoveren. De basis is goede samenwerking met collega's en co-creatie met klanten en partners. Het verschil maak je door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te dragen en de traditionele klant-leveranciersrelatie te doorbreken. Dat begint met investeren in wederzijds begrip en vertrouwen. Daar is Ordina voor haar klanten op ingericht; een lokale partij, dichtbij en met korte lijnen naar de verantwoordelijken.

Wij willen duurzame oplossingen bieden, die mensen echt verder helpen. Oplossingen die tot stand zijn gekomen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed te beheren zijn. Die niet alleen voldoen aan het bestek, maar vooral doen waar de gebruiker ze voor nodig heeft. Duurzame oplossingen vereisen kennis van de klant en ervaring met de gebruikers. Daarom staat Ordina voor duurzame relaties met onze klanten én onze medewerkers.

Grote vraagstukken wachten vaak op innovatie. Ordina gelooft erin dat innovatie mogelijk is als wij kunnen doordringen tot de essentie van het probleem. Daarvoor is kennis nodig en vooral leiderschap om die kennis toe te passen in de context van de klant. Wij maken technologie relevant. Ordina doet dit niet alleen door het toepassen van de kennis van onze professionals, maar ook door naar nieuwe samenwerkingsvormen te zoeken, bijvoorbeeld op het gebied van sourcing en medewerkersontwikkeling.

WAT DOEN WIJ?

Ordina is de grootste, onafhankelijke dienstverlener op het gebied van consulting, solutions en ICT in de Benelux. Wij richten ons op bedrijven en organisaties in de financiële dienstverlening, overheid, zorg en industrie.

Als bedenkers, bouwers en beheerders van een betere digitale wereld hebben wij de expertise om bedrijfsprocessen en ICT duurzaam te verbeteren. Met ruim 2.900 medewerkers zetten wij ons daar dagelijks voor in. Onze kracht is dat wij strategie en beleid kunnen vertalen naar de bedrijfsprocessen van onze klant door onze kennis van zijn organisatie, zijn markten en de lokale wet- en regelgeving. Wij willen samen met onze klanten duurzaam innoveren.

Wij werken aan nieuwe ontwikkelingen vanuit acht innovatiethema's: Big Data, Cloud Computing, Mobile, Social Media, Security, Smart Sourcing, Unified Communications & Collaboration en ICT Talent Development.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast zijn er diverse regiokantoren in de Benelux. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Smallcap Index (AScX). In 2013 behaalde Ordina een omzet van EUR 377 miljoen.

RAAD VAN BESTUUR

Stépan Breedveld (CEO) en Jolanda Poots-Bijl (CFO) vormen samen de Raad van Bestuur en de statutaire directie van Ordina N.V.

STÉPAN BREEDVELD



Ir. drs. Stépan Breedveld (1967) is per 1 september 2011 benoemd tot bestuursvoorzitter van Ordina N.V. Hij is in 2010 in dienst getreden bij Ordina en benoemd tot de Raad van Bestuur, waarbinnen hij verantwoordelijk was voor de activiteiten van Ordina Nederland. Stépan was voordat hij naar Ordina kwam zeventien jaar in dienst bij The Boston Consulting Group (BCG). Tot zijn portefeuille behoren per 1 januari 2014 de algemene gang van zaken, strategie, de divisies Business Consulting & Solutions, Sourcing en België/Luxemburg, juridische en commerciële zaken, portfoliomanagement en HRM. Daarnaast is hij vicevoorzitter van Nederland ICT, de branchevereniging van ICT-bedrijven in Nederland.

JOLANDA POOTS-BIJL



Drs. Jolanda Poots-Bijl RC (1969) is per 1 april 2013 haar werkzaamheden gestart en benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Ze is per 1 juni 2013 benoemd tot statutair bestuurder en CFO bij Ordina N.V. Jolanda was voordat ze naar Ordina kwam CFO bij bouwbedrijf Koninklijke VolkerWessels, en eerder financieel eindverantwoordelijk bij Connexxion en ProRail. Ze is momenteel lid van de Raad van Commissarissen van de Gasunie. Tot haar portefeuille behoren per 1 januari 2014 finance & control, de divisies Beheer en Technologie & Competenties, facilitair en ICT-beleid, fiscale en beurszaken en duurzaamheid.

ORGANOGRAM

Bij Ordina werken we vanuit een divisiestructuur. Iedere divisie wordt aangestuurd door een directeur die volledig verantwoordelijk is voor de divisie.

Organisatie op hoofdlijnen

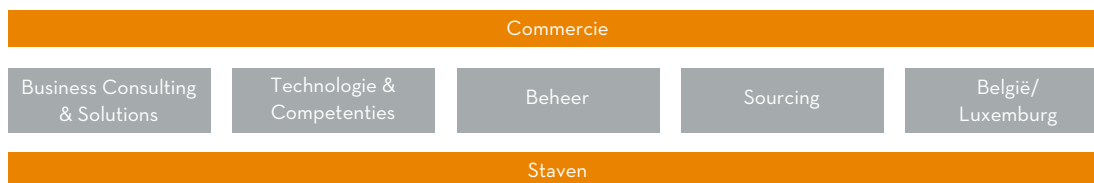
2013



Vanaf 1 januari 2014 is de interne structuur van de organisatie aangepast en werken wij vanuit vijf divisies: Business Consulting & Solutions, Beheer, Technologie & Competenties, Sourcing en België/Luxemburg. Deze divisies geven Ordina een nog scherper profiel naar de klant en stellen ons in staat om de verschillende businessmodellen effectiever te besturen.

Organisatie op hoofdlijnen

2014



EXECUTIVE COMMITTEE (EXCO)

Het Executive Committee is verantwoordelijk voor de dagelijkse, operationele aansturing van Ordina. Het ExCo wordt gevormd door de Raad van Bestuur, de divisiedirecteuren en directeuren van Finance, HR en Commercie.

PROFESSIONAL SERVICES & PROJECTS

Professional Services & Projects ontwerpt, bouwt en beheert applicaties voor klanten. Zij doet dat in diverse contractvormen, van time & material tot service level agreements. Hierbij wordt gebruikgemaakt van eigen medewerkers, externe inhuur en off- en nearshore. Wij kiezen voor technologieën die zich hebben bewezen in de markt om klanten het beste van het beste te kunnen bieden. Dat doen we zowel voor pakketoplossingen als voor maatwerkapplicaties.

ORACLE SOLUTIONS

Ordina is al jaren strategisch partner van Oracle. Wij zijn marktleider in de overheidsmarkt. Wij hebben diepgaande kennis van de pakketten eBS, Siebel, JD Edwards. Ook is er veel kennis aanwezig van Oracle Classic.

SAP SOLUTIONS

Ordina is een van de grootste aanbieders van SAP-kennis. Voor SAP-applicaties zijn wij de ontwikkel- en beheerpartner bij uitstek. Klanten in de overheidsmarkt, de industriesector en de financiële markt bieden wij gerichte markt- en SAP-kennis.

SOFTWARE DEVELOPMENT

Ordina is een grote dienstverlener in maatwerksoftwareontwikkeling voor bedrijfskritische applicaties. Dit doen wij met behulp van Java, Microsoft, Open Source en Proven Technologies waaronder Cobol. Gezien de voortdurende en snelle ontwikkeling van deze technologieën, investeren wij gericht in innovatie en kennisontwikkeling.

APPLICATIE-INTEGRATIE & MIDDLEWARE

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

INFRASTRUCTURE SOLUTIONS

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

BUSINESS SOLUTIONS

Business Solutions combineert businesskennis met technische expertise tot oplossingen op het gebied van business intelligence, digitale klantinteractie, vermogensopbouw en hypotheken.

OVERHEID EN ZORG

QULI

Quli, dat staat voor Quality of Life, is een e-health-platform dat burgers zelfredzaam maakt, preventieve hulpmiddelen biedt en hen in staat stelt om zelf de regie over hun zorg en welzijn te voeren. Door het sociale netwerk kan de burger makkelijker leren, werken en hulp krijgen. Via het persoonlijke gezondheidsdossier wisselt hij medische informatie uit met zijn sociale netwerk, wat minder reizen en papiergebruik tot gevolg heeft en ook weer leidt tot minder CO₂-uitstoot. Tegelijkertijd draagt Quli bij aan effectievere en betaalbare zorg. Quli is een initiatief van enkele zorginstellingen en Ordina.

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

VERMOGENSOPBOUW

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

PREMIE PENSIOENINSTELLING

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

SOLUTIONS VOOR VERZEKERAARS

WOEKERPOLIS

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

POLISSTRAAT

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

FRAUDEBESTRIJDING

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

INDUSTRIE

INDUSTRY SOLUTIONS

In 2013 is Ordina gestart met het ontwikkelen van industry solutions. In samenwerking met Consulting bieden wij onze klanten expertise op het gebied van Manufacturing Execution Systems (MES) en Advanced Planning & Scheduling (APS). Hiermee kunnen bedrijven bijvoorbeeld hun inkoopprocessen optimaliseren of hun productieprocessen monitoren, aansturen en verbeteren met behulp van informatiesystemen.

SECTORBREDE DIENSTEN

BUSINESSINTELLIGENCE-SPECIALIST: VISIONWORKS

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

EFFECTIEVE DIGITALE OPLOSSINGEN: CLOCKWORK

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

CONSULTING

Consulting adviseert klanten hoe zij processen en ICT kunnen verbeteren.

CONSULTING PUBLIC

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

CONSULTING FINANCE

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

CONSULTING INDUSTRIE

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

CUSTOMER EXPERIENCE

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

PROCES- EN KETENINTEGRATIE

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

BUSINESSARCHITECTUUR

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

BELGIË/LUXEMBURG

Ordina werkt ook in België en Luxemburg aan concrete en efficiënte ICT-oplossingen voor onze lokale klanten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Mechelen (België). Daarnaast heeft Ordina kantoren in Hasselt (België) en in Windhof (Luxemburg).

De structuur van de divisie België/Luxemburg weerspiegelt de essentie van onze dienstverlening: onze klanten doen een beroep op Ordina voor Enterprise Services (ES) en Business Solutions (BS). Bij ES ontzorgen wij klanten bij hun ICT-problemen in ruime zin. Met BS creëren wij oplossingen voor specifieke sectoren op basis van specifieke businesskennis. De divisie heeft bovendien specifieke kennis op het gebied van ICT voor productieprocessen.

SOLUTIONS VOOR PRODUCTIEPROCESSEN

MANUFACTURING EXECUTION SYSTEM

Productiebedrijven kiezen voor een Manufacturing Execution System (MES) om hun productieprocessen aan te sturen, te bewaken en te verbeteren. Vaak zijn deze systemen log of hebben ze beperkte uitbreidingsmogelijkheden. Daarom ontwikkelde Ordina iMESure een modulaire MES-bouwdoos, gebaseerd op best practices en conform de ISA-95-standaard. Bovendien kunnen wij de iMESure-oplossing flexibel integreren in andere bedrijfstoepassingen.

ADVANCED PLANNING & SCHEDULING

Mensen en middelen zo efficiënt mogelijk inzetten zonder in te boeten aan kwaliteit is een delicate evenwichtsoefening. Ordina optimaliseert en vereenvoudigt het planningsproces voor personeel en logistieke en productieoperaties. Het Advanced Planning & Scheduling-team werkt productonafhankelijk en start vanuit een specifieke bedrijfssituatie. Onze planningsoplossingen sluiten dan ook aan bij specifieke bedrijfsdoelen op het gebied van efficiëntie, klantenservice, rendement en medewerkertevredenheid.

STRATEGIE

AMBITIE EN DOELEN

Nadat wij in de afgelopen periode erin zijn geslaagd om het vertrouwen in ons bedrijf te versterken, richten wij ons de komende jaren op verdere rendementsverbetering en groei.

ONZE DOELSTELLINGEN VOOR DE MIDDELLANGE TERMIJN:

- Onze klanttevredenheid verhogen naar een Ordina Promotor Score (OPS) van minimaal 70
- Het rendement verbeteren met een recurring EBITDA-marge van 10%
- Groei realiseren
- Tot de top ICT-werkgevers behoren, wat blijkt uit een medewerkerbetrokkenheidsscore van boven de 7
- Een innovatief en duurzaam profiel in de markt realiseren.

STRATEGIE

Ordina stuurt haar activiteiten op basis van een managementagenda om de geformuleerde doelen te bereiken. De managementagenda is opgesteld op basis van onze missie 'Samen Duurzaam Innoveren'.

SAMEN

Ordina is ervan overtuigd dat goede ICT-oplossingen alleen kunnen ontstaan als er echte samenwerking plaatsvindt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Wij streven ernaar om een goede en langdurige relatie op te bouwen met onze klanten. Om deze te bewaken, initieert Ordina elk jaar haar eigen klanttevredenheidsonderzoek, het Service Excellence Programma. In dit onderzoek bezoeken niet-operationeel betrokken directeurs van Ordina onze grootste klanten om hen te interviewen over onze dienstverlening.

Een ander belangrijk onderwerp in dit kader is de medewerkerbetrokkenheid. Onze medewerkers bepalen het gezicht van Ordina in de markt. Enthousiaste en betrokken medewerkers zijn de beste garantie voor goede prestaties. Wij stimuleren medewerkers om de onderlinge betrokkenheid en de samenwerking te vergroten. Dit vraagt om creativiteit en een echte dialoog tussen management en medewerkers. Jaarlijks meten wij de medewerkerbetrokkenheid.

Ten slotte kiezen wij bewust voor een regiobenadering van de markt. Vanuit een aantal regiokantoren benaderen wij onze klanten, waarbij kennis van de lokale markt van belang is. Wij staan dicht bij onze klanten. De regiokantoren zijn ook een basis voor onze medewerkers uit de regio, zodat wij de reistijd kunnen bekorten.

DUURZAAM

Duurzaamheid kent vele gezichten. Zo werken wij aan ons duurzame profiel via een drietal wegen: maatschappelijke projecten, duurzame bedrijfsvoering en duurzame dienstverlening. Hierover rapporteren wij elders in dit jaarverslag.

Duurzaamheid komt ook in onze strategie naar voren. Wij willen duurzame oplossingen bieden die mensen echt verder helpen. Oplossingen die tot stand zijn gekomen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen. Oplossingen die doen waarvoor ze bedoeld zijn en goed te beheren zijn, zodat ze lang meegaan. Wij streven daarom naar duurzame relaties met onze klanten én medewerkers, zodat de kennis en ervaring van medewerkers voor langere tijd voor onze klanten beschikbaar is.

Om het niveau van onze dienstverlening blijvend te verhogen, maken wij gebruik van integraal performancemanagement. Wij meten en vergelijken de prestaties van de diverse units in ons bedrijf aan de hand van drie cruciale factoren: de opbouw van het personeelsbestand, de kwaliteit van het leiderschap en de kracht van het portfolio. Integraal performancemanagement draagt ertoe bij dat het bedrijf, de afdelingen en teams beter gaan presteren.

INNOVEREN

Grote vraagstukken worden vaak doorbroken met een innovatie. Ordina gelooft dat innovatie mogelijk wordt als wij kunnen doordringen tot de essentie van het probleem. Daarvoor is kennis nodig, maar vooral het vermogen om die kennis toe te passen in de context van de klant. Wij doen dit onder andere via onze zogeheten Connect Café's, waarin wij met de klant en eigen medewerkers in gesprek gaan over de uitdagingen die bij de klant spelen. Niet zelden ontstaan hier nieuwe inzichten tot verbetering.

Ook heeft Ordina het afgelopen jaar de Innovation Challenge voor de zorgsector geïntroduceerd. Een wedstrijd waarin deelnemers hun innovatieve e-health-oplossing kunnen presenteren. In 2014 komen wij met de Public Challenge, waarbij wij op zoek gaan naar innovatieve oplossingen voor de publieke sector.

Ter versterking van ons portfolio richten wij ons op acht innovatiethema's: Big Data, Cloud Computing, Mobile, Security, Smart Sourcing, Social Media, Unified Communications & Collaboration en ICT Talent Development. In bedrijfsbrede teams vergroten wij onze kennis over de onderwerpen en leggen wij verbanden met onze kerncompetenties, waarmee we onze klanten helpen met de transformaties die zij op deze terreinen doormaken.

MARKTONTWIKKELINGEN

De markt waarin Ordina actief is, heeft nog steeds te kampen met de economische recessie. Onzekere verwachtingen over de ontwikkeling van de economie, kostenbesparingen en bezuinigingen bij de overheid hebben geleid tot een vermindering van de bestedingen. Wij merken dat het aantal aanbestedingen van grote ICT-projecten daalt en dat opdrachtgevers scherp kijken naar de inhuur van extern personeel. Wel is er weer groei in de industrie- en zorgmarkt.

RECENTE ONTWIKKELINGEN

De overheid stelt grote ICT-investeringen uit en bezuinigt op de inhuur van personeel. Met tussenkomst van brokerpartijen vinden veel ZPP'ers bij de overheid empleo. Het faillissement in 2013 van een van de brokerpartijen zou de rol van deze partijen weer kunnen terugdringen, omdat de continuïteit van de dienstverlening hierdoor plotseling in het geding was gekomen. De terughoudendheid van de overheid met betrekking tot de ICT-bestedingen zal, naar onze verwachting, voorlopig voortduren. Op de langere termijn verwachten wij een stijging van de ICT-bestedingen, omdat ICT in onze ogen onmisbaar is bij verdere kostenreductie en verbetering van de klantbediening.

De markt van de financiële dienstverleners waarin Ordina van oudsher sterk is vertegenwoordigd, lijkt zich wat te herstellen. Schoorvoetend verleggen de opdrachtgevers in deze markt hun aandacht van tarief naar geboden kwaliteit. Zo is er behoefte aan invulling van de intermediaire rol tussen de demandorganisatie van financiële dienstverleners en hun offshorepartijen. Ordina is hier goed voor gepositioneerd met onze kennis van regelgeving, security, risicobeheer en outsourcing. Ook zien wij dat de vraag naar mobiele apps en klantinteractie toeneemt.

De industriemarkt biedt voor Ordina kansen. Hoewel bedrijven voorzichtig zijn in hun bestedingen, blijven ze geïnteresseerd in ICT-oplossingen die toegevoegde waarde bieden. De opbrengstzijde van deze bestedingen heeft in de industriemarkt meer aandacht dan in de overheidsmarkt, waar organisaties zijn gefocust op het terugdringen van de uitgaven. Voor concrete proposities en specifieke kennis vinden wij steeds meer afnemers, daarbij geholpen door ons relatieve marktaandeel in de industriemarkt en de regiobenadering. Vooral onze dienstverlening op het gebied van ERP-systemen en applicatiebeheer is in trek.

De zorgmarkt is een duidelijke groeimarkt. Steeds meer mensen zijn aangewezen op zorg, waardoor de kosten stijgen. Tevens is er druk op de markt om de efficiëntie te verhogen onder invloed van de neerwaartse druk op de budgetten vanuit de zorgverzekeraars. Er ontstaan daardoor mogelijkheden voor andere vormen van patiëntenzorg, waarin internet en ICT een grotere rol spelen.

LANGETERMIJNONTWIKKELINGEN

Ondanks de vertraging in de huidige ontwikkeling van de ICT-markten, zal op de lange termijn ICT een steeds belangrijkere rol innemen. De ontwikkeling van ICT van de aanvankelijke automatisering van secundaire bedrijfsprocessen, via lokale en globale netwerken, naar onze huidige digitale transactiemaatschappij, komt voorlopig niet tot stilstand. De stimulans voor de ICT-branche vanuit de Europese Commissie met de Digitale Agenda ondersteunt dit.

Er zijn legio ontwikkelingen die tot nieuwe marktkansen kunnen leiden. Wij noemen enkele:

- The Internet of Things komt eraan - intelligente apparaten die verbonden zijn met het internet.
- De humanisering van de technologie - deze trend houdt in dat de technologie zich in toenemende mate aanpast aan de menselijke eigenschappen in plaats van andersom. Technologie nestelt zich in snel tempo zeer dicht op en zelf in ons, waardoor ze steeds meer over ons te weten komt en menselijke trekjes krijgt. Technologie heeft voor dit alles steeds minder ruimte nodig en verdwijnt naar de achtergrond. Ze wordt compacter, slimmer, persoonlijker, intuïtiever en meer anticiperend van aard.
- Cloud computing - afname naar gebruik kan een vlucht nemen en ICT gaat voor veel bedrijven van investeringsrekening naar exploitatierekening.

- User centric devices-apparaten worden steeds slimmer en de gebruikersinterfaces worden steeds intuïtiever. Adaptatie en gebruik van ICT zullen alleen maar toenemen.
- De hoeveelheid data blijft sterk groeien. Deze data moeten worden getransporteerd en opgeslagen en toegankelijk worden gehouden.
- Security - vroeger was de uitval van een computer aanleiding tot een crisis; in de toekomst wordt dit steeds vaker een security-issue.
- Consumerization of ICT - steeds meer mensen raken vertrouwd met ICT-technologie. Ze maken en delen content en bouwen zelf hun applicaties op basis van standaardcomponenten.

AANDEELHOUDERS

INFORMATIE OVER HET AANDEEL

Ordina informeert aandeelhouders op een transparante manier over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten, personele ontwikkelingen en over onze prestaties. De Raad van Bestuur onderhoudt, samen met de directeur Investor Relations, de contacten met aandeelhouders en analisten. Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren wij tevens onze presentaties voor analisten, inclusief audiowebscasts.

BEURSNOTERING

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de Small Cap Index (AScX) van NYSE Euronext Amsterdam.

AANDELENKAPITAAL

In het eerste halfjaar van 2013 zijn in totaal 252.781 aandelen geëmitteerd. Deze emissie heeft betrekking op aandelengerelateerde beloningen in het kader van de variabele langetermijnbeloning van de leden van de Raad van Bestuur. In het vierde kwartaal van 2013 zijn 133.173 aandelen uitgegeven. Deze emissie heeft betrekking op de earn-outverplichting van een verworven deelneming. Het aantal uitstaande aandelen ultimo 2013 bedraagt 92,3 miljoen aandelen.

Ultimo 2013 staan er geen preferente aandelen uit.

Ultimo 2013 staat er één prioriteitsaandeel uit.

STEMRECHT

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

Resultaten per aandeel

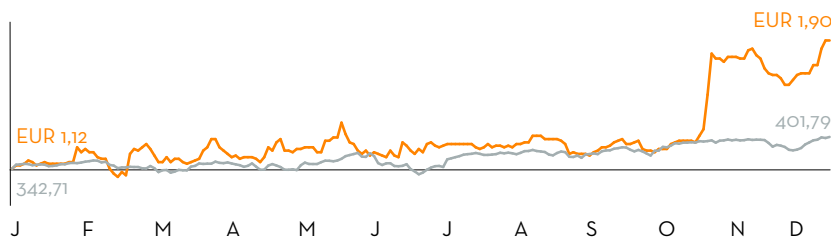
(In euro's)	2013	2012	2011	2010
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	1,55	2,25	3,95	3,62
Kasstroom uit operationele activiteiten	0,12	0,09	0,11	0,10
Nettoresultaat	-0,70	0,00	-0,30	-0,14
Nettoresultaat na verwatering	-0,70	0,00	-0,30	-0,14

KOERSONTWIKKELING

De koers van het aandeel Ordina is gedurende 2013 met 69,6% gestegen (2012: 13,0%). De koerswinst is vooral gerealiseerd in het laatste kwartaal van 2013. De SmallCap-index is met circa 25% gestegen ten opzichte van het begin van 2013. Het volume verhandelde aandelen in 2013 bedroeg gemiddeld 389.000 aandelen per dag (2012: 190.000). De koers van het aandeel Ordina was EUR 1,90 op 31 december 2013 (ultimo 2012: EUR 1,12).

Koersverloop t.o.v. AEX 2013

In euro's



— Koersverloop Ordina

— Koersverloop AEX

WET MELDING ZEGGENSCHAP

In het kader van de Wet melding zeggenschap in ter beurse genoteerde vennootschappen zijn in 2013 de volgende meldingen door de vennootschap ontvangen:

- Aandeelhoudersbelang 20 tot 25%: Project Holland Fonds
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%: Teslin Capital Management (Todlin N.V.)
- Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%: Lazard Freres Gestion SAS
- Aandeelhoudersbelang 3 tot 5 %: Dimensional Fund Advisors LP

Begin 2014 is een nieuw aantal meldingen zeggenschap binnengekomen. Voor een overzicht van de meest recente meldingen verwijzen wij naar de website van Ordina of naar het register 'substantiële deelnemingen' op de website van de Autoriteit Financiële Markten. Alle meldingen in 2014 worden in het jaarverslag over het boekjaar 2014 opgenomen.

AANDELENBEZIT BESTUURDERS

Stépan Breedveld: 678.320 aandelen.

Jolanda Poots-Bijl: 66.000 aandelen.

Beide leden van de Raad van Bestuur hebben in november van dit boekjaar conform de vereiste procedure toestemming aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen gevraagd om in privé aandelen Ordina N.V. te kopen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft hiermee ingestemd en vervolgens hebben Stépan Breedveld 250.000 en Jolanda Poots-Bijl 66.000 aandelen Ordina N.V. gekocht.

AANDELENBEZIT COMMISSARISSEN

Johan van der Werf: 100.000 aandelen.

DIVIDENDBELEID

Het dividendbeleid van Ordina is gericht op een dividenduitkering van 25% van de nettowinst.

INVESTOR RELATIONS

Ordina vindt transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders van groot belang, zodat investeerders zo goed mogelijk in staat worden gesteld om de waarde van het aandeel en de onderneming in te schatten.

Door een actieve en open dialoog met aandeelhouders, analisten en banken vergroot Ordina de zichtbaarheid van het aandeel bij institutionele en particuliere beleggers. Ieder kwartaal wordt een conferencecall of meeting georganiseerd - de opname hiervan is ook beschikbaar als webcast op www.ordina.com.

Twee keer per jaar wordt een roadshow georganiseerd in Amsterdam, Londen en Frankfurt.

BELANGRIJKE DATA

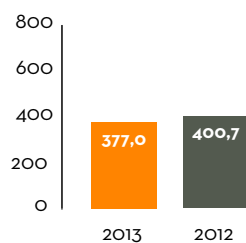
14 mei 2014	Trading update
14 mei 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26 augustus 2014	Publicatie halfjaarcijfers 2014
4 november 2014	Trading update
19 februari 2015	Publicatie jaarcijfers 2014
30 april 2015	Trading update
30 april 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

RESULTATEN

KERNGEGEVENS

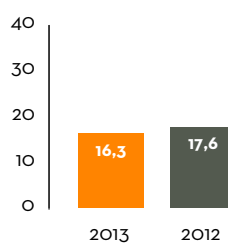
Omzet

In miljoenen euro's



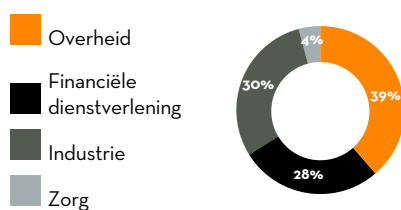
Recurring EBITDA*

In miljoenen euro's



* Genormaliseerd voor afvloeiingskosten en voorziening leegstand

Omzetverdeling naar markten 2013

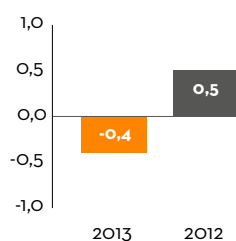


Omzetverdeling per divisie 2013



Recurring nettoresultaat*

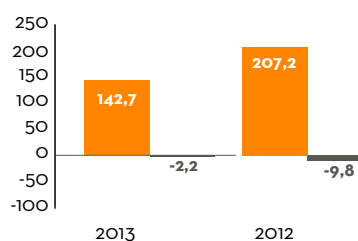
In miljoenen euro's



* Genormaliseerd voor afboeking goodwill en voorziening leegstand

Eigen vermogen en totale nettoschuld

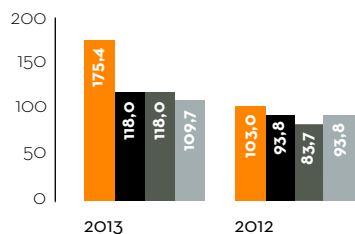
In miljoenen euro's



■ Eigen vermogen
■ Totale nettoschuld

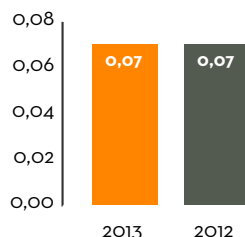
Marktkapitalisatie

In miljoenen euro's



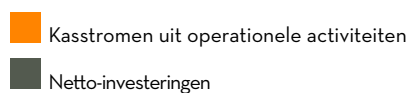
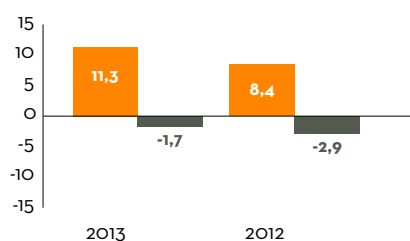
Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities

In euro's



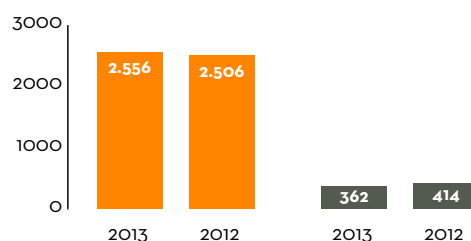
Kasstroom uit operationele activiteiten en netto-investeringen

In miljoenen euro's



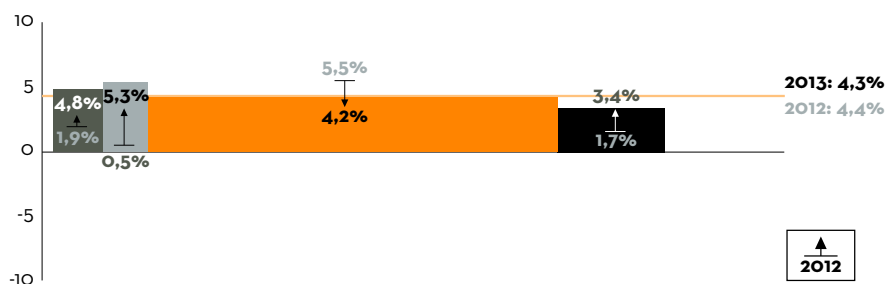
Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

In fte's



Recurring EBITDA-marge 2013 versus 2012*

In %



Professional Services & Projects Consulting
Business Solutions België/Luxemburg

* Genormaliseerd voor afvloeiingskosten en voorziening leegstand

Kerngegevens

(In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)	2013	2012	2011	2010
Omzet	377,0	400,7	426,3	455,9
EBITDA	2,9	13,6	3,2	9,1
Recurring EBITDA	16,3	17,6	16,3	18,1
Recurring EBITDA in % van de omzet	4,3	4,4	3,8	4,0
Nettoresultaat	-65,0	0,5	-15,8	-7,0
Nettoresultaat in % van de omzet	-17,2	0,1	-3,7	-1,5
Kasstroom uit operationele activiteiten	11,3	8,4	5,9	4,8
Nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	0,2	0,6	0,8	2,4
Eigen vermogen	142,7	207,2	206,7	179,7
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	60	65	63	52
Immateriële vaste activa	130,2	193,0	199,4	211,5
Materiële vaste activa	8,4	10,6	11,4	12,1
Handelsdebiteuren (excl. btw) in % van de omzet	13	14	13	14
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	47	52	46	52
Gemiddelde crediteurentermijn (in dagen)	57	58	62	61
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	2.961	2.938	3.147	3.839
Aantal medewerkers (fte) ultimo	2.918	2.920	3.035	3.330
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	92,3	91,9	91,9	50,1

FOCUS OP MARKT

BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN

INNOVATIEVE POSITIE IN ZORG UITGEBOUWD

In 2013 versterkte Ordina haar positie in de Nederlandse zorgmarkt met innovatieve (advies)diensten. Sprekende voorbeelden hiervan zijn Quli, de vooraf geconfigureerde ERP-oplossing voor de zorg en de Innovation Challenge.

Quli, dat staat voor Quality of Life, is een e-health-platform dat burgers zelfredzaam maakt, preventieve hulpmiddelen biedt en hen in staat stelt zelf de regie over hun zorg en welzijn te voeren. Door het sociale netwerk kan de burger makkelijker leren, werken en hulp krijgen. Via het persoonlijk gezondheidsdossier wisselt hij medische informatie uit met zijn sociale netwerk, wat minder reizen en papiergebruik tot gevolg heeft en ook weer leidt tot minder CO₂-uitstoot. Tegelijkertijd draagt Quli bij aan effectievere en betaalbare zorg. Quli is een initiatief van enkele zorginstellingen en Ordina.

Bij het Martini Ziekenhuis helpt Ordina de komende vijf jaar om een kostenbesparing te realiseren door het inkoopproces te optimaliseren en een zorgspecifiek ERP-systeem te implementeren. Hiervoor richten wij een ERP-systeem in conform best practices, waarmee wij de implementatietijd verkorten en de kosten laag houden.

Ordina introduceerde in 2013 de Ordina Innovation Challenge voor de zorgsector. Een wedstrijd waarin startende ondernemers, studenten met een goed idee en andere veranderaars hun innovatieve e-health-oplossing een vliegende start kunnen geven. Met de Innovation Challenge hebben start-ups in de zorg een podium gekregen om hun innovatieve ideeën verder te ontwikkelen.

Ordina heeft haar positie in de zorgmarkt uitgebouwd met enkele mooie beheerprojecten. In 2012 wonnen we het beheer van de volledige ICT-omgeving van zorginstelling Stichting Dichterbij en in 2013 heeft het College voor Zorginstellingen besloten om de ontwikkeling en het beheer van maatwerkapplicaties aan Ordina te gunnen.

SUBSTANTIËLE GROEI INDUSTRIE

Door onze focus op een aantal specifieke segmenten binnen de industriemarkt is onze positie in deze markt versterkt. Wij zien een groeiende vraag naar gecombineerde consulting- en ICT-teams, naast de traditioneel sterke vraag naar detachering. In Nederland groeide de omzet door de implementatie van innovatieve oplossingen, zoals een vooraf geconfigureerde ERP-oplossing specifiek gericht op de voedselindustrie. Met deze Food Solution kunnen bedrijven de implementatietijd verkorten en de kosten laag houden. Daarnaast versterkten wij onze positie in de industriemarkt, omdat ProRail voor ons als strategische partner heeft gekozen. Ordina is een van de preferred suppliers voor de ontwikkeling en het beheer van maatwerkapplicaties. In België sloten wij een samenwerkingsovereenkomst met Phoenix Contact, een succesvolle speler op het vlak van industriële automatisering.

UITSTELLEN GROTE INVESTERINGEN BIJ DE OVERHEID

In de overheidsmarkt is nog steeds sprake van het uitstellen van grote ICT-investeringen; de overheid is terughoudend met het starten van grote veranderingsprogramma's. Dit ondanks het feit dat ICT gezien kan worden als de 'enabler' voor het realiseren van structurele kostenreducties en het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. Nu er aandacht is voor een evaluatie van de samenwerkingsvormen tussen overheid en ICT-dienstverleners, ziet Ordina mogelijkheden om samen met de landelijke overheid de daadwerkelijke kracht van ICT maximaal te benutten als katalysator van kostenbesparingen, efficiëntie en interactie met de burger. Steeds meer aanbestedingen worden gedaan op basis van Best Value Procurement, waarbij de klant kiest voor een oplossing met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Een voorbeeld hiervan is de aanbesteding van de Belastingdienst voor de digitalisering van het M-biljet, die wij dit jaar hebben gewonnen. Daarnaast sloot Ordina een aantal spraakmakende opdrachten bij diverse ministeries en overheidsorganisaties. Ordina is ook in deze onzekere markt in staat om haar meerwaarde te genereren voor klanten.

KOSTENBESPARING IN DE MARKT VAN FINANCIËLE DIENSTVERLENING

De markt voor financiële dienstverlening staat nog steeds in het teken van kostenbesparing. Tegelijkertijd zien de financiële dienstverleners zich geconfronteerd met veranderende wet- en regelgeving, waaraan zij moeten voldoen. Dit leidt tot een toenemende vraag op het gebied van risicobeheer, veiligheid, regelgeving en procesoptimalisatie. De invulling van deze opdrachten verandert en gebeurt steeds vaker door samenwerkende teams van consultants en ICT-specialisten, die gezamenlijk zowel de processen als de bijbehorende ICT-systemen aanpassen. Daarnaast zien we dat er een verschuiving optreedt naar mobiele klantbediening en meer klantinteractie. Ordina is goed gepositioneerd om aan deze veranderende vraag te kunnen voldoen.

In 2013 hebben wij in de markt voor financiële dienstverlening diverse aansprekende resultaten behaald. Zo zijn wij bij een Nederlandse bank met een initiatief gestart om samen jong ICT-personeel aan te trekken en op te leiden in schaarse ICT-expertises. Wij doen dit onder de naam Ordina TopTalent. Daarnaast hebben wij als onafhankelijke lokale partij voor een andere bank een belangrijke ondersteunende rol vervuld in een groot outsourcingstraject.

KLANTEN

Ordina zet sinds 2009 het Service Excellence Programma in om de tevredenheid van onze klanten over onze dienstverlening te volgen. Met dit programma kan Ordina:

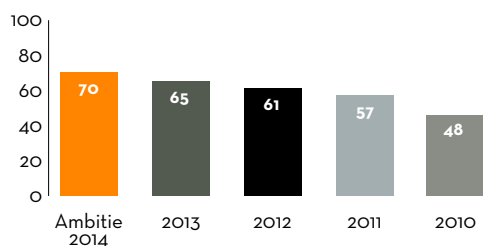
- monitoren wat de ontwikkeling van de klanttevredenheid is
- verbetergebieden identificeren in haar dienstverlening
- externe en interne verbeteracties definiëren
- monitoren of de verbeteracties ook zijn gerealiseerd.

Als onderdeel van het Service Excellence Programma houden niet-operationeel betrokken directeurs van Ordina regelmatig klantinterviews.

Een van de vragen die wij onze klanten stellen is: "Hoe waarschijnlijk is het dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?" Hiermee brengen wij de Ordina Promotor Score (OPS) in kaart en meten wij de klanttevredenheid. De OPS is de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen, zoals in onderstaand overzicht is te zien:

Ordina Promotor Score (OPS)

In %



We sturen actief op het verhogen van de OPS. Onze ambitie om een OPS van 70 in 2014 te behalen, is opgenomen in onze managementagenda 2014.

MEDEWERKERS

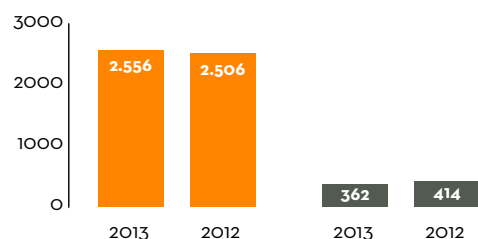
TALENT, PASSIE EN TROTS

TROTS OP ORDINA

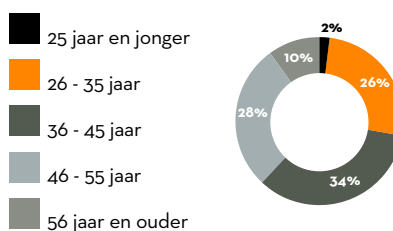
Medewerkers maken het verschil. Voor Ordina is dat geen cliché, maar corebusiness. Onze professionals zijn meer dan het gezicht van Ordina. Zij zijn Ordina. Iedere dag zetten ze met veel passie en trots hun talent in bij onze klanten. Vandaar dat de medewerkerbetrokkenheidsscore voor ons een strategische graadmeter is. De ambitie is een score hoger dan 7, waarmee wij tot de top van de ICT-markt gaan behoren.

Aantal directe en indirecte medewerkers (ultimo)

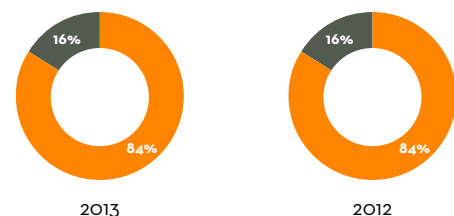
In fte's



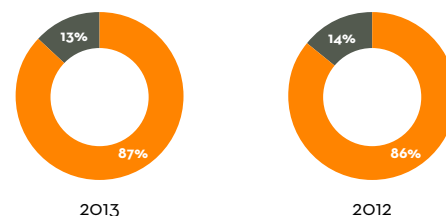
Leeftijdsoopbouw 2013



Verhouding man/vrouw



Verdeling man/vrouw over managementfuncties



WAAR WIJ NAARTOE WILLEN

Het HR-beleid kent drie onderdelen: aantrekkelijk werkgeverschap, een renderende en vitale workforce en betrokken medewerkers en managers. Door te werken aan deze drie onderdelen maken wij het voor medewerkers leuker, gemakkelijker en aantrekkelijker om te excelleren bij de klant. Ofwel, om hun talent in te zetten met passie en trots.

Wij geven hier invulling aan door aandacht te besteden aan onder meer opleiding, kennisdeling, vitaliteit en beloningsbeleid. Een belangrijke graadmeter voor de mate waarin wij hierin geslaagd zijn, is onze score op medewerkerbetrokkenheid. Maar ook de feedback die wij krijgen van klanten, sollicitanten en concullega's.

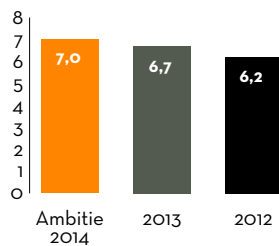
WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2013?

MEDEWERKERBETROKKENHEID VERDER GESTEGEN

De medewerkerbetrokkenheid is twee jaar op rij gestegen met een half punt. In 2013 steeg de betrokkenheid van een 6,2 naar een 6,7. Daarmee komt de doelstelling van een score hoger dan 7 in zicht. Het bevestigt dat onze medewerkers met meer plezier naar hun werk gaan en dat het vertrouwen in Ordina verder is toegenomen. Wij blijven investeren in de dialoog met onze medewerkers en ons management onder meer met de leiderschapsdialogen en zogeheten Connect-initiatieven. Dit zijn bijeenkomsten, waarbij medewerkers onder meer met de Raad van Bestuur kunnen discussiëren.

Medewerkerbetrokkenheid

In %



AANDACHT VOOR ONTWIKKELING

Ontwikkeling heeft direct impact op de toegevoegde waarde die een medewerker bij een klant levert. Daarom hecht Ordina veel belang aan groei. De loopbaanpaden en carrièreperspectieven zijn verder vormgegeven. Zo is er voor projectmanagers een nieuw functiehuis en loopbaanperspectief geïntroduceerd dat in overeenstemming is met de internationale IPMA-standaard (International Project Management Association). Dit is interessant voor de medewerker en de klant, omdat het direct en herkenbaar bijdraagt aan kwaliteit. Voor jongere medewerkers die bijvoorbeeld starten in een Project Management Office-rol, zijn aansluitende doorgroeimogelijkheden inzichtelijk gemaakt. De continue aandacht voor ontwikkeling is stevig verankerd in ons HR-beleid en we ondersteunen onze managers in het voeren van gesprekken met medewerkers.

ORDINA ACADEMY VERDER GEPROFESSIONALISEERD

De Ordina Academy, de afdeling binnen Ordina voor leren en ontwikkelen, heeft het trainingsaanbod verder uitgebreid en maakt nog meer gebruik van nieuwe leermethoden. Ook schakelen wij vaker eigen trainers in. Dit zorgt voor meer kennisdeling en betere ontwikkelmogelijkheden bij medewerkers en heeft een positief effect op de kosten. Ook is dit jaar weer een Ordina Zomer Academy georganiseerd. Zo'n 450 professionals hebben deelgenomen aan één van de opleidingen.

VITALITEIT

Het beleid om verzuimcoaches een prominentere rol in het proces te geven werkt. In tijdbesteding heeft dit geleid tot een verschuiving in uren van de bedrijfsarts naar de verzuimcoaches. Wij zien dat medewerkers sneller begeleid worden om weer deel te nemen aan het arbeidsproces. Uitgangspunt is 'wat kun je wel' in plaats van 'wat kun je niet'. Een aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers is daardoor eerder aan het werk gegaan. Helaas heeft deze aanpak nog niet geleid tot een dalend verzuim. Wat niet meehielp, was een ongekend lang aanhoudende griepgolf in het begin van het jaar. Het verzuim is min of meer stabiel gebleven ten opzichte van 2012.

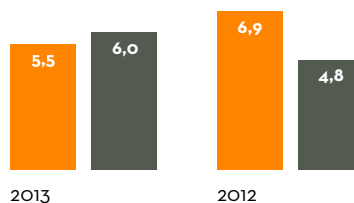
Ziekteverzuim medewerkers

In %



Gemiddelde verzuimduur medewerkers

In aantal dagen



ONDERNEMINGSRAAD

2013 was een bewogen jaar voor de ondernemingsraad. De noodzaak tot kostenreductie heeft geleid tot adviestrajecten waarbij er helaas afscheid moest worden genomen van goede en gewaardeerde collega's. Voor deze adviestrajecten is gebruikgemaakt van een nieuwe sociaal plan, waarover eerder in het jaar overeenstemming is bereikt. Een sociaal plan dat is gebaseerd op het principe 'van werk naar werk'.

In de tweede helft van het jaar heeft de ondernemingsraad een tandje bij moeten zetten om de plannen voor een organisatorische herstructurering in hoog tempo te behandelen. De gesprekken hierover waren intensief en positief kritisch. Dankzij de enorme inzet van de leden zijn hier mooie resultaten neergezet.

De dialoog tussen bestuurders en de ondernemingsraad is steeds open. Er is respect en vertrouwen, met het gezamenlijke doel om Ordina een solide toekomst te geven en een goed werkgever te zijn.

HOOFDPUNTEN FINANCIËEL RESULTAAT

WAT HEBBEN WIJ GEREALISEERD IN 2013?

VERSTEVIJING FUNDAMENT

In 2013 hebben wij een aantal maatregelen getroffen om ons toekomstig rendement te verbeteren:

- Onze indirecte kosten zijn verlaagd met EUR 8 miljoen per jaar door een kostenbesparingsprogramma
- Direct personeel dat onvoldoende inzetbaar was, is afgevoerd, terwijl het totaal directe fte is gestegen
- De organisatiestructuur is per 1 januari 2014 aangepast om de executiekracht en het rendement van de verschillende businessmodellen te vergroten
- De klant- en medewerkerstevredenheid is toegenomen.

Met deze maatregelen heeft Ordina zich goed voorbereid op de toekomst, waardoor wij kunnen profiteren van toekomstige groei.

NETTOSCHULD SUBSTANTIEEL VERLAAGD

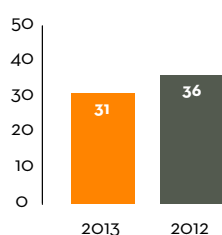
Wij hebben de nettoschuldpositie substantieel verlaagd naar EUR 2,2 miljoen ultimo 2013 (ultimo 2012: EUR 9,8 miljoen). De verhouding net debt/adjusted EBITDA bedroeg 0,2 ultimo 2013 (2012: 0,6) en is daarmee ruim binnen de gestelde bankconvenanten gebleven.

LANGETERMIJNCONTRACTEN

Het omzetaandeel uit meerjarige overeenkomsten (outsourcing, langlopende projecten en meerjarige beheeropdrachten) is gedaald naar 31% in 2013 (36% in 2012). Deze daling wordt grotendeels veroorzaakt door het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract.

Omzetaandeel langetermijncontracten (op voortgezette activiteiten)

In %



OMZETVERDELING NAAR MARKTEN

In 2013 was er sprake van een daling van de omzet van 0,5% ten opzichte van 2012. In het tweede halfjaar 2013 groeide de omzet met 1,4% ten opzichte van 2012 door een omzetgroei in de industrie- en zorgmarkt en bij de financiële dienstverlening. De omzet is gecorrigeerd voor één werkdag minder en het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract. Zonder deze correctie bedroeg de omzetsdaling 5,9%.

Omzet per markt

(in duizenden euro's)	2013	2012	2012 gecorrigeerd ¹⁾	Ontwikkeling 2013 t.o.v. 2012
Overheid	145.738	155.100	154.805	-5,9%
Financiële dienstverlening	104.402	125.516	104.154	0,2%
Industrie	112.752	110.610	110.376	2,2%
Zorg	14.086	9.440	9.422	49,5%
Totaal	376.978	400.666	378.756	-0,5%

1. Gecorrigeerd voor het effect van één werkdag minder en het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract.

MARKTONTWIKKELINGEN

OVERHEID

In het marktsegment Overheid daalde de omzet met 5,9% naar EUR 145,7 miljoen (2012: EUR 154,8 miljoen). Dit werd veroorzaakt door een daling van het aantal grote projecten en consultingdiensten. In België/Luxemburg realiseerde Ordina overigens een groei in deze markt door de levering van ICT-diensten aan de Europese Unie.

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

In het marktsegment Financiële dienstverlening steeg de omzet met 0,2% naar EUR 104,4 miljoen (2012: EUR 104,2 miljoen), gecorrigeerd voor het effect van één werkdag minder en het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract.

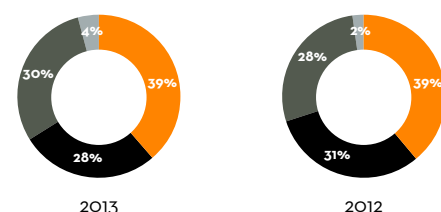
INDUSTRIE

In het marktsegment Industrie steeg de omzet met 2,2% naar EUR 112,8 miljoen (2012: EUR 110,4 miljoen). Deze groei is gerealiseerd in Nederland. In België/Luxemburg was sprake van een daling van de omzet in dit segment.

ZORG

In het marktsegment Zorg steeg de omzet met 49,5% naar EUR 14,1 miljoen (2012: EUR 9,4 miljoen). De zorg heeft te maken met nieuwe wet- en regelgeving, bezuinigingen en decentralisatie. Ordina helpt met adviesdiensten en innovatieve ICT-oplossingen.

Omzetverdeling naar markten



RESULTATEN DIVISIES

OMZET EN RESULTAAT DIVISIES

De omzet daalde in 2013 (EUR 377,0 miljoen) met 0,5% ten opzichte van 2012 (EUR 378,8 miljoen). De omzet is gecorrigeerd voor het effect van één werkdag minder en het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract. Zonder deze correctie daalde de omzet met 5,9%. Door de krimpende markt en de dalende omzet in het eerste halfjaar van 2013 zijn wij met een kostenbesparingsprogramma gestart, waardoor de indirecte kosten vanaf 1 januari 2014 structureel met circa EUR 8 miljoen per jaar zijn verlaagd. In 2013 leidde dit al tot een besparing van circa EUR 2 miljoen. De recurring EBITDA, exclusief voorziening leegstand hoofdkantoor Nieuwegein, daalde met EUR 1,4 miljoen (2013: EUR 16,3 miljoen, 2012: EUR 17,6 miljoen). De recurring EBITDA-marge bleef in 2013 vrijwel constant op 4,3% (2012: 4,4%).

Omzet per divisie

(in duizenden euro's)	2013	2012	2012 gecorrigeerd ¹⁾	Ontwikkeling 2013 t.o.v. 2012
Professional Services & Projects	261.500	281.006	259.517	0,8%
Business Solutions	26.197	30.467	30.406	-13,8%
Consulting	32.297	34.970	34.936	-7,6%
België/Luxemburg	70.460	71.450	71.338	-1,2%
Onderlinge dienstverlening	-13.476	-17.227	-17.441	-22,7%
Totaal	376.978	400.666	378.756	-0,5%

1. Gecorrigeerd voor het effect van één werkdag minder en het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract.

Recurring EBITDA per divisie

(in duizenden euro's)	2013	2013	2012	2012
Professional Services & Projects	10.954	4,2%	15.575	5,5%
Business Solutions	1.378	5,3%	161	0,5%
Consulting	1.553	4,8%	680	1,9%
België/Luxemburg	2.370	3,4%	1.205	1,7%
Totaal	16.255	4,3%	17.621	4,4%

PROFESSIONAL SERVICES & PROJECTS

De divisie Professional Services & Projecten (PS&P) ontwerpt, bouwt en beheert applicaties voor klanten. Zij doet dat in diverse contractvormen, van time & material tot service level agreements. Hierbij wordt gebruikgemaakt van eigen medewerkers, externe inhuur en off- en nearshore. De omzet steeg met 0,8% naar EUR 261,5 miljoen (2012: EUR 259,5 miljoen), gecorrigeerd voor het wegvallen van de offshorecomponent uit het Rabobank-contract. De Rabobank hernieuwde eind 2012 het contract met Ordina voor applicatieontwerp, -bouw en testen. Hierbij is afgesproken dat de Rabobank zelf de offshorepartner gaat aansturen. De daarmee samenhangende omzet bedroeg over 2012 circa EUR 20 miljoen. De stijging van de omzet van PS&P betreft zowel omzet die betrekking heeft op eigen personeel alsook omzet gerealiseerd via externe inhuur. De EBITDA-marge daalde naar 4,2% (2012: 5,5%) door met name een lagere productiviteit.

BUSINESS SOLUTIONS

Business Solutions combineert businesskennis met technische expertise tot oplossingen op het gebied van business intelligence, digitale klantinteractie, vermogensopbouw en hypotheek. De omzet daalde met 13,8% naar EUR 26,2 miljoen (2012: EUR 30,4 miljoen) door het beëindigen van slecht renderende activiteiten. De EBITDA-marge steeg daardoor naar 5,3% (2012: 0,5%).

CONSULTING

De divisie Consulting adviseert klanten hoe zij processen en ICT kunnen verbeteren. De omzet bij de divisie Consulting daalde met 7,6% naar EUR 32,3 miljoen (2012: EUR 34,9 miljoen). Deze omzetsdaling wordt vooral veroorzaakt door de verdere daling van de vraag bij de overheid. Daarom hebben wij onze capaciteit in deze markt verder gereduceerd. De EBITDA-marge steeg naar 4,8% (2012: 1,9%) door stijging van de productiviteit en een betere mix van eigen personeel en externe inhuur.

BELGIË/LUXEMBURG

De omzet bij de divisie België/Luxemburg daalde met 1,2% naar EUR 70,5 miljoen (2012: EUR 71,3 miljoen). In de marktsegmenten Financiële dienstverlening en Overheid was sprake van groei. In Industrie bleef het herstel uit. In 2012 is in België/Luxemburg een resultaatsverbeteringsprogramma gestart om de winstgevendheid weer op peil te brengen. Dit programma is in 2013 gecontinueerd, waardoor de indirecte kosten verder zijn gedaald. Hierdoor steeg de EBITDA-marge naar 3,4% (2012: 1,7%).

KOSTENONTWIKKELING

In 2013 heeft Ordina een kostenbesparingsprogramma succesvol afgerond. Door dit kostenbesparingsprogramma worden de indirecte kosten structureel met circa EUR 8 miljoen verlaagd. Van deze circa EUR 8 miljoen is in 2013 reeds circa EUR 2 miljoen gerealiseerd.

PERSONEELSKOSTEN

In 2013 is een loonkostenmatiging ingezet, waardoor de personeelskosten per fte, gecorrigeerd voor afvloeiingskosten, met circa 0,4% zijn gedaald. Het gemiddelde personeelsbestand is met 23 fte toegenomen en bedroeg in 2013 2.961 fte (2012: 2.938 fte). Daarnaast zijn in 2013 door het kostenbesparingsprogramma circa 100 indirecte arbeidsplaatsen vervallen.

De totale afvloeiingskosten in 2013 bedroegen EUR 7,4 miljoen (afvloeiingskosten 2012: EUR 4,0 miljoen).

Door de toename van het gemiddelde personeelsbestand en de hogere afvloeiingskosten zijn de totale personeelskosten gestegen met circa 1,8% naar EUR 252,3 miljoen (2012: EUR 247,9 miljoen).

KOSTEN UITBESTEED WERK

Ordina besteedt werk uit aan offshore- en nearshorepartijen en zzp'ers als we intern niet voldoende capaciteit meer beschikbaar hebben of als we specifieke competenties niet in huis hebben. De dalende vraag in de Nederlandse ICT-markt is deels opgevangen door een lagere inzet van externe inhuur. De kosten van uitbesteed werk daalden in 2013 met circa 22%.

In 2012 waren in de kosten van uitbesteed werk ook de kosten van de offshorecomponent van het Rabobank-contract (OBT) opgenomen. Eind 2012 hernieuwde de Rabobank het contract met Ordina voor applicatieontwerp, -bouw en testen. Hierbij is afgesproken dat de Rabobank zelf de offshorepartner gaat aansturen, waardoor deze diensten niet meer via Ordina aan de klant worden gefactureerd. Wanneer wij de kosten van 2012 hiervoor corrigeren, dan zijn de kosten van uitbesteed werk afgenomen met 7,1%.

In 2013 bouwde Ordina de activiteiten van haar inhouse broker SourcePower verder uit. Met SourcePower heeft Ordina een eigen zelfstandige intermediair voor zzp'ers die als flexibele schil fungeert rondom onze kernactiviteiten. Daarnaast stelt het ons in staat om met een kleine groep interne medewerkers de zzp'ers op een efficiëntere manier aan ons te binden.

OVERIGE KOSTEN

De overige kosten zijn gestegen van EUR 15,2 miljoen naar EUR 24,2 miljoen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de voorziening leegstand (EUR 5,9 miljoen), de toename van juridische advieskosten in verband met afvloeiingen, de debiteurenvoorziening in verband met het faillissement van een grote broker, en eenmalige baten in 2012 van onderverhuur aan Rijkswaterstaat.

BEDRIJFSRESULTAAT

De recurring EBITDA over 2013 bedroeg EUR 16,3 miljoen (2012: EUR 17,6 miljoen). De EBITDA kwam uit op EUR 2,9 miljoen. De recurring EBITDA-marge was 4,3% (2012: 4,4%). Het verschil tussen de recurring EBITDA (EUR 16,3 miljoen) en de EBITDA (EUR 2,9 miljoen) betreft de afvloeingskosten (EUR 7,4 miljoen) en de voorziening leegstand hoofdkantoor Nieuwegein (EUR 5,9 miljoen).

Toelichting recurring EBITDA

<i>(afgerond op miljoenen euro's)</i>	2013	2012
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-64,2	3,0
Amortisatie en bijzondere waardevermindering	62,0	4,7
Afschrijvingen	5,1	5,9
EBITDA	2,9	13,6
Afvloeingskosten reorganisatie	7,4	4,0
Voorziening leegstand	5,9	0,0
Recurring EBITDA	16,3	17,6

INTERESTLASTEN, AMORTISATIE, BELASTINGDRUK EN DESINVESTERINGEN

INTERESTLASTEN

De netto-interestlasten over 2013 bedroegen EUR 1,5 miljoen (2012: EUR 1,5 miljoen).

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING GOODWILL

In 2013 is een bijzondere waardevermindering geboekt op de waardering van de goodwill gerelateerd aan Professional Services & Projects en Consulting. De waardebeoordeling bij de impairmenttest onder IFRS is gebaseerd op de huidige visie ten aanzien van de toekomstige resultaten van de bedrijfsonderdelen (discontering van geprojecteerde toekomstige kasstromen). De geprojecteerde resultaten worden bepaald aan de hand van veronderstellingen voor de toekomst. Als gevolg van de huidige economische situatie in de Benelux zijn deze veronderstellingen voor de komende jaren naar beneden bijgesteld, waardoor de waardering onder de waarde van de activa op de balans is uitgekomen. In totaal bedroeg de afboeking goodwill EUR 60,1 miljoen (2012: nihil).

EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk bedraagt 1,0%. Deze belastingdruk is de resultante van een negatief bedrijfsresultaat voor belastingen van EUR 65,6 miljoen, in combinatie met relatief hoge niet-afrekbare kosten. Deze niet-afrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen welke niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer bijzondere waardeverminderingen van goodwill, aandelengerelateerde beloningen en het niet-afrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten.

DESINVESTERINGEN

In 2013 zijn geen deelnemingen verkocht en was er geen sprake van andere desinvesteringen.

NETTORESULTAAT

Het recurring nettoresultaat bedroeg in 2013 EUR 0,4 miljoen negatief (2012: EUR 0,5 miljoen). Dit werd met name veroorzaakt door afvloeiingskosten van EUR 7,4 miljoen (2012: EUR 4,0 miljoen). Het recurring nettoresultaat is gecorrigeerd voor de eenmalige afboeking op goodwill (EUR 60,1 miljoen) en de voorziening leegstand na winstbelasting (EUR 4,5 miljoen).

Zonder de correctie voor deze twee voorzieningen en na aftrek van overige afschrijvingen, interestlasten en belastingen bedroeg het nettoresultaat in 2013 EUR 65,0 miljoen negatief.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

<i>(afgerond op miljoenen euro's)</i>	2013	2012
Omzet	377,0	400,7
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten	6,5	6,8
Uitbestede werkzaamheden	91,1	117,1
Personeelskosten	252,3	247,9
Afschrijvingen	5,1	5,9
Amortisatie	1,9	4,7
Bijzondere waardevermindering	60,1	0,0
Overige bedrijfskosten	24,2	15,2
Totaal bedrijfslasten	456,2	397,7
Bedrijfsresultaat	-64,2	3,0
Financieringslasten - netto	-1,5	-1,5
Aandeel in resultaten van deelnemingen	0,1	0,1
Nettoresultaat voor winstbelastingen	-65,6	1,6
Winstbelastingen	0,6	-1,1
Nettoresultaat	-65,0	0,5

Toelichting recurring nettoresultaat

<i>(afgerond op miljoenen euro's)</i>	2013	2012
Gerapporteerd nettoresultaat	-65,0	0,5
Bijzondere waardevermindering	60,1	0,0
Voorziening leegstand (na winstbelasting)	4,5	0,0
Recurring nettoresultaat	-0,4	0,5

FINANCIËRINGSPOSITIE

HOOFDLIJNEN HUIDIGE FINANCIËRINGSFACILITEIT

In december 2011 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met de ING, ABN AMRO Bank en NIBC ter grootte van EUR 55,0 miljoen. Deze senior financieringsfaciliteit bestaat uit een langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen en een rekening courant faciliteit van EUR 35,0 miljoen met een looptijd van vijf jaar.

De langlopende lening bedraagt na twee aflossingen van ieder EUR 5,0 miljoen (22 juni 2013 en 22 december 2013) per 31 december 2013 nog EUR 10,0 miljoen. In 2014 vinden nog twee aflossingen plaats van ieder EUR 5,0 miljoen, waarna de langlopende lening volledig zal zijn afgelost.

De belangrijkste elementen binnen de convenanten voor de financieringsfaciliteit zijn een maximale Leverage Ratio en een Interest Cover Ratio.

In juni 2013 is een wijziging op de bestaande overeenkomst met de banken overeengekomen. Op grond van deze wijziging blijft de correctie op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten gehandhaafd. Deze correctie, zoals gespecificeerd in de financieringsovereenkomst en het addendum, bedraagt maximaal EUR 5,0 miljoen voor het jaar 2013 en voor het jaar 2014, waarbij de totale correctie over de twee jaren samen in dit kader maximaal EUR 8,0 miljoen mag bedragen. Tevens wordt de maximale Leverage Ratio minder scherp afgebouwd.

In aanvulling op de bovenvermelde wijziging is tevens met de banken overeengekomen dat de baten en lasten gerelateerd aan de voorziening leegstand niet worden opgenomen in de EBITDA ten behoeve van de berekening van de Leverage Ratio en de Interest Cover Ratio.

Op grond van de financieringsovereenkomst en het addendum op deze overeenkomst zijn de volgende ratio's van toepassing:

Maximum leverage ratio

	Nieuw	Oud	Realisatie
01 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00	2,00	
01 juli 2013 - 31 december 2013	1,75	1,50	0,20
01 januari 2014 - 31 maart 2014	1,75	1,25	
01 april 2014 - einde overeenkomst 2016	1,50	1,25	

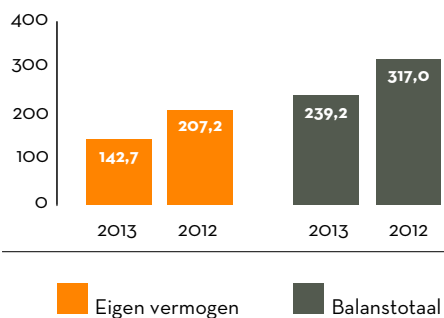
Minimum interest cover ratio

	Norm	Realisatie
01 oktober 2012 - 30 juni 2013	5,0	
01 juli 2013 - 31 december 2013	5,0	9,2
01 januari 2014 - 31 maart 2014	5,0	
01 april 2014 - einde overeenkomst 2016	5,0	

De nettoschuldpositie is tijdens 2013 gedaald van EUR 9,8 miljoen ultimo 2012 naar EUR 2,2 miljoen ultimo 2013. De Leverage Ratio bedraagt ultimo 2013 0,2 (ultimo 2012: 0,6). De Interest Cover Ratio bedraagt 9,2 (ultimo 2012). Beide ratio's voldoen aan de convenanten.

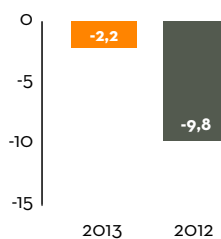
Eigen vermogen en balanstotaal

In miljoenen euro's

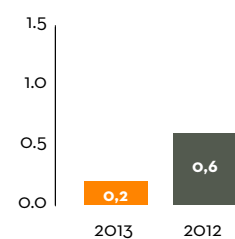


Totale nettoschuld

In miljoenen euro's



Verhouding total net debt/adjusted EBITDA



CASHFLOW

CASHFLOWMUTATIES

De positieve operationele kasstroom van EUR 11,3 miljoen werd met name gedreven door een matiging van investeringen en door een reductie van werkkapitaalbeslag.

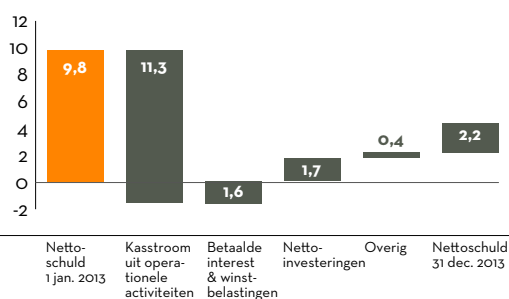
De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg EUR 1,7 miljoen negatief.

ONTWIKKELING TOTALE NETTOSCHULD

De totale nettoschuld ultimo 2013 bedraagt EUR 2,2 miljoen (ultimo 2012: EUR 9,8 miljoen). De belangrijkste mutaties zijn als volgt te specificeren:

Ontwikkeling nettoschuldpositie 2013

In miljoenen euro's



VERWACHTINGEN

Wij spreken geen verwachting uit voor de komende periode.

DUURZAAMHEID

VISIE EN AMBITIE

De beste ICT-oplossingen ontstaan door samen duurzaam te innoveren. De basis is goede samenwerking met collega's en co-creatie met klanten en partners. Het verschil wordt gemaakt door samen de verantwoordelijkheid te dragen en de traditionele klant-leveranciersrelatie te doorbreken. Dat begint met investeren in wederzijds begrip en vertrouwen. Daar is Ordina voor haar klanten op ingericht; een lokale partij, dichtbij, met specifieke kennis van de klant en met korte lijnen naar de verantwoordelijken.

ONZE VISIE

Ordina is zich bewust van haar maatschappelijke rol. Samen duurzaam innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen kenmerken hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor de mensen. Er zijn drie thema's vastgesteld in het kader van het duurzaamheidsbeleid: maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug: Samen Duurzaam Innoveren.



AMBITIE

Wij willen een geëngageerde en duurzame ICT-partij in de Benelux zijn.

Deze ambitie is vastgelegd in een driejarig duurzaamheidsplan (2014 tot en met 2016). De missie van Ordina, Samen Duurzaam Innoveren, is terug te vinden in de initiatieven die in het plan zijn opgenomen.

In de kern wil Ordina met het thema maatschappelijke projecten een bijdrage leveren aan de maatschappij en via het thema bedrijfsvoering op een duurzame manier omgaan met resources zoals brandstof en energie. Daarnaast streeft Ordina ernaar om een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Onder meer op het gebied van de verhouding tussen mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen en de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij invulling van vacatures wordt dit meegewogen. Om de voortgang te volgen, vindt in 2014 een nulmeting plaats, op basis waarvan gerichte doelen worden geformuleerd.

Bij het thema Dienstverlening streeft Ordina naar duurzame oplossingen. De oplossingen worden getoetst op basis van heldere KPI's.

Een overzicht van de duurzaamheidsinitiatieven:

Duurzaamheidsinitiatieven	2013	2014	2015	2016
Maatschappelijke projecten				
Oranje Fonds	nvt	Samen 300 en 500 uur per jaar	Samen 300 en 500 uur per jaar	Samen 300 en 500 uur per jaar
Ordina Foundation	80 uur			
Bedrijfsvoering				
Milieu				
Energie, brandstof en CO ₂ > reductie van 2% per jaar				
MJA3: Energiereductie	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
ISO 14001: CO ₂ -reductie	ISO certificering behaald	2,0%	2,0%	2,0%
Mobiliteitsprogramma: Brandstofreductie	Berijders-programma	2,0%	2,0%	2,0%
CO ₂ -Prestatieladder	Niveau 3 en 5 behaald	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5	Behoud niveau 5
HRM				
Diversiteit (in brede zin)	Geen expliciete doelstellingen	nulmeting	Ntb eind 2014	Ntb eind 2014
Dienstverlening				
Alle innovaties moeten voldoen aan de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen.	Start diverse innovaties: QULI, AGROSense, Slimmer werken, Lync en Green IT	100% duurzaam	100% duurzaam	100% duurzaam

STAKEHOLDERDIALOGEN

Ook in 2013 heeft Ordina met verschillende stakeholders een dialoog gevoerd over haar duurzaamheidsbeleid. Wij hebben gesproken met vertegenwoordigers van klanten, leveranciers, vertegenwoordigers van overheden, investeerders en belangengroeperingen over drie concrete thema's, te weten:

- Het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Hoe stimuleren wij duurzaamheid
- Het definiëren van maatschappelijke thema's waar ICT een rol in kan spelen.

De dialoog leidde tot waardevolle inzichten en de inbreng van de deelnemers is meegenomen bij de uitwerking van de ambities van Ordina op het gebied van duurzaamheid en het scherp stellen van doelstellingen.

MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN

Onze maatschappelijke projecten vullen we in nauwe samenwerking in met de Ordina Foundation en het Oranje Fonds. De Foundation voert per jaar ongeveer vier maatschappelijke projecten uit, die medewerkers van Ordina zelf kunnen aandragen. Ordina reserveert hiervoor per jaar een totale bestedingsruimte tussen de driehonderd en vijfhonderd uur in de vorm van tijd en kennis.

Maatschappelijke Projecten		
Oranje Fonds	• Viermaal per jaar een project	Totale bestedingsruimte tussen de 300 en 500 uur per jaar
Ordina Foundation	• Viermaal per jaar een project • Investing van tijd: ca. twee derde tijd is voor de werkgever en ca. een derde tijd wordt door de werknemer zelf geïnvesteerd	

ORANJE FONDS

Naast projecten die door eigen medewerkers worden aandragen, heeft Ordina verbinding gezocht met het Oranje Fonds. Het Oranje Fonds bevordert betrokkenheid in de samenleving. Door steun van het Oranje Fonds ontmoeten mensen elkaar of vinden ze een nieuwe plek in de maatschappij. Het Oranje Fonds wil zowel de sociale samenhang als de sociale participatie bevorderen. Dit maakt dat Ordina en het Oranje Fonds uitstekend bij elkaar passen.

We zijn in samenspraak met het Oranje Fonds begonnen met het ontwikkelen van een aantal proposities, bijvoorbeeld een social mediaworkshop en een IT-professional voor een dag. Organisaties die door het Oranje Fonds worden ondersteund, kunnen hier gebruik van maken. In 2014 wil Ordina ongeveer vier initiatieven uitvoeren.

ORDINA FOUNDATION

Het eerste initiatief van de Ordina Foundation was onze inzet voor de Neurofibromatose Vereniging Nederland (NFVN). Neurofibromatose is de verzamelnaam voor een aantal erfelijke aandoeningen die vooral huid-, bind- en zenuwweefsel aantast. Deze ziekte is relatief onbekend, waardoor er doorgaans weinig begrip is voor mensen met neurofibromatose. De vereniging hoopt op meer maatschappelijk begrip door uit te leggen wat de aandoening doet. Sociale media zijn hiervoor een prachtig podium. De vereniging beschikte echter niet over voldoende kennis om een goede social mediastrategie te implementeren. Samen met Ordina is er een social mediaplan opgesteld voor de NFVN.

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Bedrijfsvoering in het kader van duurzaamheid gaat om twee zaken: milieu-initiatieven en het HR-beleid van Ordina. Voor de ISO14001-certificering, de CO₂-Prestatieladder en de Meerjarenaafspraken energie-efficiency blijft Ordina de doelstellingen handhaven zoals die al zijn benoemd (zie tabel hieronder). Binnen deze doelstellingen valt ook het gebruik van leaseauto's. Ordina hanteert hiervoor een mobiliteitsprogramma. Voor het HRM-beleid committeert Ordina zich aan doelstellingen voor diversiteit.

Bedrijfsvoering	
MJA3: Energie-reductie	30% energiebesparing over de periode 2005-2020 en minimale reductie van 2,0% per jaar.
ISO14001: CO ₂ -reductie	CO ₂ -componenten van papierverbruik, brandstofverbruik en elektriciteitsverbruik apparaten, verlichting en klimaatinstallatie met 2,0% per jaar reduceren.
CO ₂ -Prestatieladder: CO ₂ -reductie	20% minder CO ₂ -uitstoot in 2020 ten opzichte van 2010.
Mobiliteitsprogramma: Brandstofreductie	Primair gericht op CO ₂ -reductie, maar daarnaast gericht op een besparing van 2,0% van de brandstofkosten.
Diversiteit	Ordina streeft er naar een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Onder meer op het gebied van de verhouding tussen mannen en vrouwen, allochtoon en autochtoon en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij invulling van vacatures zal dit worden meegewogen. Om de voortgang te volgen, zal in 2014 een nulmeting plaatsvinden. Op basis van deze nulmeting worden gerichte KPI's geformuleerd.

MJA3

Ordina neemt actief deel aan de Meerjarenaafspraken energie-efficiëntie (MJA3). Deze heeft als doel om 30% energie-efficiëntie te realiseren over een periode van vijftien jaar. In 2012 hebben wij een nieuw energie-efficiencyplan opgesteld voor de periode 2013-2016. Dit plan is in 2013 goedgekeurd door Agentschap NL. De realisatie verloopt volgens plan.

ISO 14001

Ordina is in 2013 op ISO14001 gecertificeerd. ISO14001 beschrijft de kernelementen voor het opzetten, implementeren, onderhouden en verbeteren van een milieuzorgsysteem. Het is een hulpmiddel om milieu binnen de organisatie de aandacht te geven die het verdient.

CO₂-PRESTATIELADDER

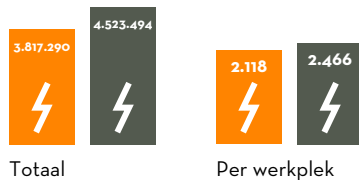
In de zomer van 2013 heeft Ordina als eerste ICT-bedrijf niveau 5 van de CO₂-Prestatieladder gehaald. Niveau 5 is het hoogste niveau wat je als bedrijf kunt verwerven. Het doel van de ladder is bedrijven te stimuleren om de eigen CO₂-uitstoot en die in de keten - leveranciers en klanten - als gevolg van de eigen bedrijfsvoering en de projecten terug te dringen. Ordina heeft als doelstelling om in 2020 20% minder CO₂ uit te stoten dan in 2010.

In 2013 zijn de volgende maatregelen in gang gezet en (deels) afgerond:

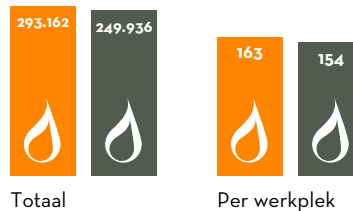
- Verhuizing naar energie-efficiënte datacentra; de verhuizing is in 2013 afgerond
- Optimalisatie van de inrichting van de datacentra, met virtualisatie en cold corridors
- Duurzaamheidscriteria toepassen bij elke leveranciersselectie; een continu aandachtspunt waarbij in het eerste halfjaar van 2013 onze kantoorlocatie in Amsterdam is vervangen door een nieuw kantoorpand in Amsterdam met een A++-label
- Optimalisatie van het aantal werkplekken per m2 door het afstoten van aantal vierkante meters, zoals het sluiten van de locatie in Dordrecht
- Controle op de inkoop van groene energie, waardoor de CO₂-uitstoot vermindert
- Keuze voor LED-verlichting, waar mogelijk, door lichtreclame en halogeenspots te vervangen; in 2013 zijn we begonnen met het vervangen van kantoorverlichting.

Ordina heeft dit jaar een ketenanalyse voor scope 1,2 en 3 emissies, conform het Greenhouse Gas Protocol, uitgevoerd voor twee ketens van activiteiten. Ordina heeft een ketenanalyse uitgevoerd voor detachering en voor beheer en voor deze diensten zijn specifieke reductiemaatregelen gedefinieerd.

Elektriciteit in kWh totaal en per werkplek



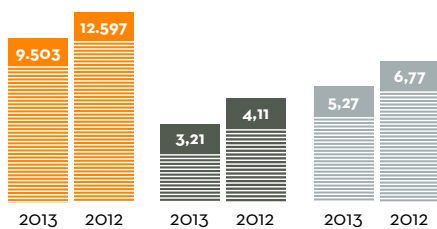
Gas in m³ totaal en per werkplek



Het gasverbruik is in 2013 licht gestegen. De oorzaak hiervan is de strenge winter begin 2013.

Kopieerpapier 2013 en 2012

In kg



MOBILITEITSPROGRAMMA

Het mobiliteitsprogramma is primair gericht op CO₂-reductie, maar daarnaast gericht op een besparing van 2% van de brandstofkosten. De belangrijkste drie elementen van het mobiliteitsprogramma zijn: rijdersdashboard, zuinige auto's en pilot elektrisch rijden.

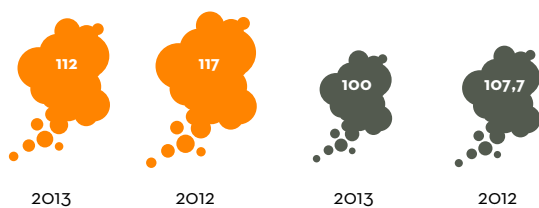
BERIJDESDASHBOARD

Ordina wil met haar mobiliteitsprogramma medewerkers bewust maken van het gebruik van hun leaseauto. Dat betekent concreet dat we in samenwerking met de leasemaatschappij elke leaseautorijder via een persoonlijk rijdersdashboard maandelijks details geven over het gebruik van de leaseauto. Hierin is onder meer de CO₂-uitstoot opgenomen.

ZUINIGE AUTO'S

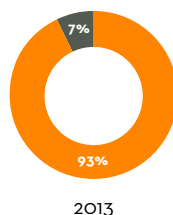
Ordina heeft in het voorjaar van 2011 het Cleaner Car Contract ondertekend. Met de ondertekening van dit contract willen wij ons streven naar een schoner wagenpark kracht bijzetten. De doelstelling van het Cleaner Car Contract is dat nieuw bestelde auto's gemiddeld een uitstoot hebben die onder de grens van 120 gram CO₂ per kilometer valt. Overigens stimuleren wij al sinds 2010 het leasen van auto's met een lage absolute CO₂-uitstoot. Medewerkers krijgen een tegemoetkoming voor een auto met een uitstoot van maximaal 112 gram/km (diesel) of 124 gram/km (benzine). In 2012 en 2013 viel ruim 90% van de nieuw bestelde auto's in deze energiezuinige categorie. Ook in België voeren wij een vergelijkbaar leasebeleid. De maximale CO₂-uitstoot voor leaseauto's is gesteld op 145 gram/km, daar waar dat in het verleden maximaal 170 gram/km was.

CO₂-uitstoot per auto in gr/km



- Gemiddelde CO₂-uitstoot rijdend wagenpark per einde jaar
- Gemiddelde CO₂-uitstoot van in 2012 respectievelijk 2013 nieuw ingezette auto's

Percentage nieuw bestelde auto's met lage CO₂-uitstoot



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

PILOT ELEKTRISCH RIJDEN

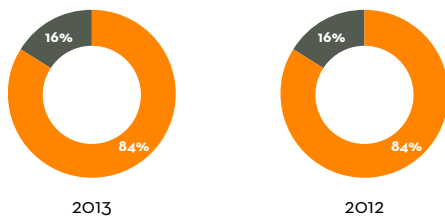
Ordina heeft in 2013 een pilot gedaan om te onderzoeken of semi-elektrische auto's binnen het wagenpark van Ordina daadwerkelijk bijdragen aan verlaging van de CO₂-uitstoot. Ordina wil nadrukkelijk voorkomen dat de semi-elektrische auto's puur vanuit fiscale overwegingen worden gekozen om ze vervolgens te gebruiken als een gewone benzineauto. Binnen de pilot hebben wij daarom het gebruik van de semi-elektrische auto's aan strikte voorwaarden verbonden: een lagere CO₂-uitstoot kun je alleen realiseren als de auto vaak wordt geladen. Van de rijders verwachten wij daarom dat ze optimaal gebruikmaken van de laadfunctie. Rijders moeten bovenmatige benzinekosten zelf betalen. Wij evalueren deze pilot in het voorjaar van 2014 en op basis daarvan besluiten wij of wij de proef breder voortzetten.

DIVERSITEIT

Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit in onze organisatie veel voordelen oplevert, zoals creativiteit en innovatiekracht. Daarom streven wij ernaar om een afspiegeling van de maatschappij te zijn. Onder meer op het gebied van de verhouding tussen mannen en vrouwen, allochtoon en autochtoon en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

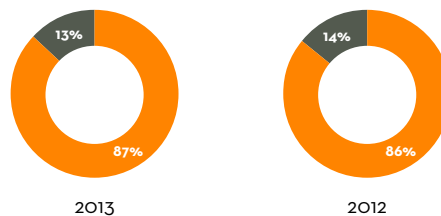
In 2013 is de verhouding tussen mannen en vrouwen nagenoeg gelijk gebleven. Er was een lichte daling van vrouwen in managementposities. Door de toetreding van een vrouwelijke CFO in 2013 en door de vrouwelijke commissaris in de Raad van Commissarissen is het aandeel vrouwen in de RvB en de RvC van Ordina respectievelijk 50% en 25%.

Verhouding man/vrouw



Man
Vrouw

Verdeling man/vrouw over managementfuncties



Man
Vrouw

Als voorbeeld van initiatieven voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben wij het afgelopen jaar samen met een grote klant ongeveer tien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij die klant kunnen inzetten. Om dit aantal bij deze specifieke klant verder te verhogen, zijn we samen met de klant en toeleveranciers een samenwerking gestart met De Normaalste Zaak. De Normaalste Zaak helpt bedrijven op weg om 'inclusieve arbeidsorganisaties' te worden. Bedrijven waar niet iederéén jong, fit en blank is. En waar mensen naar eigen vermogen kunnen werken.

Binnen Ordina laten wij bij de invulling van vacatures meewegen in hoeverre de invulling door een voorkeurskandidaat bijdraagt aan ons streven naar meer diversiteit.

Om de voortgang te volgen, vindt in 2014 een nulmeting plaats. Op basis hiervan formuleren wij gerichte KPI's voor de jaren 2015 en 2016.

VERANTWOORDING

FIRA

FIRA staat voor Firmus Agnitio dat zich vertaalt als sustainability assurance oftewel zekerheid in duurzaamheid. FIRA is een ratingsysteem op gebied van duurzaamheid. FIRA zorgt ervoor dat ondernemers gemakkelijker duurzame keuzes kunnen maken die aansluiten bij hun bedrijfsstrategie. Dit platform is een initiatief van ABN AMRO, Achmea, de Rabobank en Nevi. Ordina participeert in dit initiatief. Hierdoor zijn de duurzaamheidsprestaties van Ordina zichtbaar voor haar klanten. Deze transparantie helpt Ordina bovendien bij diverse offertetrajecten.

GRI 3.0

Het Global Reporting Initiative (GRI) geeft richtlijnen om te rapporteren over de initiatieven en doelstellingen van een bedrijf. Ordina rapporteert op dit moment volgens de richtlijnen van de GRI 3.0. In 2015 gaat Ordina de standaarden van de GRI 4.0 hanteren, waarbij er specifiek wordt gekeken naar de initiatieven en doelstellingen die Ordina onderscheiden van andere bedrijven.

DUURZAME DIENSTVERLENING

Ordina wil duurzame oplossingen bieden die mensen en bedrijven echt verder helpen. Oplossingen die tot stand komen zonder verspilling van de inzet van mensen en middelen en die goed te beheren zijn. Ordina gelooft erin dat co-creatie een grote bijdrage levert aan het verhogen van het duurzame karakter van haar dienstverlening.

TOETSINGSCRITERIA DUURZAAMHEID DIENSTVERLENING

Alle innovaties die Ordina ontwikkelt, moeten 100% duurzaam zijn en worden getoetst aan de hand van de criteria, zoals co-creatie met de klant, creativiteit en innovatie, toekomstbestendigheid en levensduur, en hergebruik van bestaande producten en componenten.

GROENE ICT

Het verbruik van schaarse grondstoffen en energie en ook de uitstoot van broeikasgassen is een zaak die ook de ICT-sector aangaat. Ordina neemt haar verantwoordelijkheid en wil een voortrekkersrol vervullen in het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en de verspilling van schaarse grondstoffen. Met de volgende initiatieven zetten wij vol in op groene ICT en een duurzame dienstverlening.

GROEN IN HARDWARE

Alle ICT-hardware voor Ordina kopen wij in op duurzaamheid en recyclen wij. Ordina neemt daarnaast alleen Energy Star-gecertificeerde hardware af, waarmee de apparatuur voldoet aan strenge normen voor energieverbruik.

Wij bieden klanten de mogelijkheid om de hosting van applicaties aan ons uit te besteden. Voor deze activiteiten maken wij gebruik van externe datacenters. Bij de selectie van deze datacenters speelt energie-efficiency een belangrijke rol. De energie-efficiency wordt uitgedrukt in power usage efficiency (PUE). De PUE is de verhouding tussen het totale energieverbruik van een datacenter versus het netto-energieverbruik van de gebruikte IT-apparatuur. In het ideale geval is de PUE-waarde 1. Ons datacenter in Groningen behoort tot de groenste van Nederland met een PUE-waarde van 1,2. Tot enkele jaren terug werd een PUE-waarde van 2,5 nog normaal gevonden voor datacentra.

De indirecte CO₂-emissie van onze externe datacenters is onderdeel van de CO₂-Prestatieladderrapportage van Ordina. Het verminderen van de CO₂-emissie, veroorzaakt door de datacenters die Ordina gebruikt, is onderdeel van onze CO₂-reductiedoelstellingen.

VERGROENEN DOOR ICT

ICT biedt bedrijven en instellingen kansen om hun duurzaamheidsdoelstellingen in te vullen. Om organisaties hierbij te ondersteunen, heeft Ordina geïnvesteerd in groene oplossingen, zoals:

- EcoChain: een oplossing waarmee een organisatie de footprint van de gehele keten in kaart kan brengen en effecten van maatregelen over de gehele keten kan doorrekenen
- Green-Scan: Ordina neemt hierin een productieketen onder de loep en identificeert energiebesparingsmogelijkheden die met inzet van ICT of met een efficiëntere inzet van ICT kunnen worden behaald.

VERGROENEN VAN ICT

Ook ICT zelf kan verder vergroenen. Ordina heeft stappen gezet in onderzoek naar groene software. Zo ondersteunt Ordina het Software Energy Footprint-laboratorium, waar onderzoek wordt gedaan naar de energie-impact van software. Ordina is lid van het Kennis Centrum Groene Software en heeft ook zelf een onderzoekstraject opgestart.

Ordina geeft klanten de mogelijkheid om onze professionals 'groen' in te zetten, zodat onze medewerkers dicht bij huis en ook vanuit huis kunnen werken.

ORDINA TOPTALENT EN MEDEWERKERONTWIKKELING

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ook: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten. Belangrijk onderdeel daarvan is een vitale medewerkerspopulatie met actuele kennis en een goede verhouding tussen jonge en oudere werknemers. Wij merken dat klanten behoefte hebben aan jonge, getalenteerde ICT-medewerkers. In de huidige markt is het niet altijd eenvoudig om jong talent te werven en op te leiden. Met het TopTalent-programma ondersteunt Ordina klanten hierbij. Ordina werft en selecteert young professionals die wij vervolgens aan de Ordina Academy opleiden voor onze klanten.

Een ander aspect waar organisaties steeds vaker mee te maken krijgen, is dat hun ICT-werknemers niet meer over de juiste vaardigheden beschikken om mee te groeien met de eisen die de ICT in de toekomst aan de medewerker stelt. Ordina helpt haar klanten bij de revitalisatie van hun ICT-medewerkers. Dit doen wij onder andere door inzichtelijk te maken waar de 'skill gap' zich bevindt en vervolgens medewerkers bij of om te scholen.

LYNC IN THE BOX

Met Lync in the Box biedt Ordina haar klanten een oplossing die communicatie met klanten, medewerkers en leveranciers vereenvoudigt en versnelt. Het gebruik van Lync leidt tot een drastische besparing op communicatie- en reiskosten en daarmee tot een reductie van CO₂-uitstoot.

Met het pakket Lync in the Box schakelen medewerkers vlot tussen tal van communicatiekanalen, zoals e-mail, vaste of mobiele telefonie, instant messaging en audio- of videomeetings - en dat onafhankelijk van hun gebruikslocatie.

QULI

Quli staat voor Quality of Life en is een initiatief van enkele zorginstellingen (Dr. Leo Kannerhuis, Arq, Pluryn, Amarant Groep en Dichterbij) en Ordina om innovatief met zorg om te gaan. Quli is een gezondheidszorgplatform dat de burger zelfredzaam maakt, preventieve hulpmiddelen biedt en hem in staat stelt om zelf de regie over zijn zorg en welzijn te voeren. Door het sociale netwerk kan de burger makkelijker leren, werken en hulp krijgen. Via het persoonlijke gezondheidsdossier wisselt hij medische informatie uit met zijn sociale netwerk, wat minder reizen en papiergebruik tot gevolg heeft, en ook weer tot minder CO₂-uitstoot leidt.

VERANKERING DUURZAAMHEID

STRUCTUUR

Het duurzaamheidsbeleid staat prominent op de agenda van Ordina. Dit beleid is in de top van de organisatie geborgd bij de Raad van Bestuur. Ieder van de drie thema's - maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening - wordt aangestuurd door een thema-eigenaar in het Executive Committee.

STUURGROEP DUURZAAMHEID

Er is ook een stuurgroep Duurzaamheid, die verantwoordelijk is voor het toezicht op de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid. In de stuurgroep nemen de thema-eigenaren zitting. De stuurgroep rapporteert aan de Raad van Bestuur over de voortgang van de implementatie van het duurzaamheidsbeleid en over de voortgang en het succes van de lopende initiatieven. Daarnaast informeert de stuurgroep de diverse stakeholders binnen Ordina hierover.

RISICO'S

RISK APPETITE

Het profiel van de voornaamste risico's van Ordina kunnen wij samenvatten in een aantal strategische en marktrisico's, financiële en operationele risico's. Wij hebben deze risico's aan de hand van een grondige analyse geïdentificeerd. Zowel de kans dat risico's zich voordoen als de impact die het materialiseren van een risico heeft, is gewogen. Aan de hand van die weging is ook bepaald wat onze risicoacceptatie is en wanneer wij risico's niet meer acceptabel vinden, de zogenoemde risk appetite. Redenen om risico's als onacceptabel te kwalificeren, zijn:

- Onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit of onze continuïteit komt in het geding
- Er is een materiële impact op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid

Op basis van deze risicoanalyse hebben wij de belangrijkste risico's in dit jaarverslag opgenomen. De risico's zijn direct gerelateerd aan de marktontwikkelingen, onze marktpositionering en onze bedrijfsvoering. De risico's en de manier waarop Ordina ermee omgaat, beschrijven we hierna uitgebreider.

Tweemaal per jaar wordt de beoordeling van de risico's geactualiseerd.

STRATEGISCHE EN MARKTRISICO'S

De belangrijkste strategische en marktrisico's zijn:

CONJUNCTUURGEVOELIGHEID

Schommelingen in de economische conjunctuur in combinatie met een hoge vaste kostenstructuur hebben direct effect op ons resultaat.

DRUK OP DETACHERINGSTARIEVEN

De tarieven voor detachering van commodity dienstverlening kunnen steeds verder onder druk komen te staan door zzp'ers en brokers.

SCHAAL ORDINA

Bij (potentiële) klanten is de omvang van Ordina soms een reden tot zorg of twijfel in relatie tot de omvang van de klant.

MAATREGELEN

De centrale positionering van onze salesorganisatie, gecombineerd met de focus op innovatieve thema's en duurzame samenwerking, stelt ons in staat om onze klantrelatie te verbeteren. Daarnaast nemen we maatregelen om de kostenstructuur structureel te verlagen, onze flexibele inhuurschil verder te professionaliseren en de omzet uit langlopende contracten te verhogen. Ook hebben we een lage nettoschuld. Gecombineerd zal dit onze gevoeligheid voor conjunctuurschommelingen verminderen en onze positie in de Benelux verstevigen.

FINANCIËLE RISICO'S

De belangrijkste financiële risico's zijn:

BEPERKTE FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

De toenemend kritische houding van financiers beperkt onze financieringsmogelijkheden.

SOLVABILITEIT PARTNERS

Door de marktomstandigheden kunnen er bij klanten of leveranciers solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

BUITENLANDSE VESTIGINGEN

Onze (buitenlandse) vestigingen in België en Luxemburg zijn geografisch verder verwijderd van ons hoofdkantoor en opereren in hun respectievelijke markten met eigen medewerkers, klanten en management. Hierdoor is er een risico dat deze vestigingen te autonoom gaan opereren, waardoor de Raad van Bestuur minder zicht heeft op de operatiën.

MAATREGELEN

Door intensive monitoring van het werkkapitaal en het structureel verlagen van onze kostenstructuur is onze nettoschuld eind 2013 laag. Deze maatregelen zetten wij ook het komende jaar voort om onze nettoschuld nog verder af te bouwen. Dit ondersteunen wij door kritisch en selectief te investeren. Hiervoor zijn heldere processen geïmplementeerd, waaronder onze Deal Review Systematiek.

De buitenlandse vestigingen vallen onder de divisie België/Luxemburg. De divisiedirecteur België/Luxemburg heeft zitting in het Executive Committee, waardoor grotere betrokkenheid bij de rest van de onderneming is geborgd. Begin 2014 is in dit kader ook een tweede directeur uit de divisie toegetreden tot het Executive Committee.

OPERATIONELE RISICO'S

De belangrijkste operationele risico's zijn:

RISICOPROFIEL KLANTPROJECTEN GROEIT

Bij klanten is er sprake van een stijgende behoefte om verantwoordelijkheid bij een leverancier neer te leggen. In combinatie met een sterkere claimcultuur zorgt dit voor een groeiend risicoprofiel van onze projecten.

REPUTATIESCHADE

In deze tijd van snelle communicatie is het niet uit te sluiten dat door ontevreden klanten of andere ongunstige berichtgeving in de pers onze reputatie wordt geschaad. Het is daarbij niet altijd even goed mogelijk om verweer te voeren door de diverse contractuele verplichtingen tot geheimhouding.

MAATREGELEN

Per 1 januari 2014 is onze organisatiestructuur aangepast. De hieruit voortkomende besturing is evenwichtiger en eenvoudiger en biedt ruimte voor focus en een betere klantrelatie. Wij geloven dat succes voortkomt uit duurzaam samenwerken en dat het voorkomen van geschillen de beste remedie tegen deze risico's is. Daarnaast zijn wij selectief in onze keuze voor de opportuniteiten waarvoor wij willen gaan. Dit wordt ondersteund door onze Deal Review Systematiek. Klantintimiteit en duurzame relaties zijn daarbij zwaarwegende criteria, naast uiteraard de haalbaarheid.

Wekelijks wordt de status van alle risicovolle contracten en de belangrijkste opportuniteiten door de divisiedirecties besproken met de Raad van Bestuur.

GOVERNANCE

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 en een betrouwbaar beursfonds en we gaan bewust om met onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

COMPLIANCE

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

INTEGRITEIT

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

EERLIJKE CONCURRENTIE

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

TRANSPARANTIE

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

SOCIAAL BELEID

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

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Ordina is zich bewust van haar maatschappelijke rol. Samen duurzaam innoveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen kenmerken hetzelfde gedachtegoed: kennis en kunde op een duurzame manier inzetten voor de mensen. Er zijn drie thema's vastgesteld in het kader van het duurzaamheidsbeleid, te weten maatschappelijke projecten, bedrijfsvoering en dienstverlening. Binnen ieder thema komt de missie van Ordina terug: Samen Duurzaam Innoveren.

SOLIDE BESTURING

Wij geven hoge prioriteit aan onze interne beheersing die wij continu beoordelen en verder professionaliseren. Er is aandacht voor de governancestructuur, processen, systemen en controles.

Een van onze aandachtspunten is het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van governance bij management en medewerkers. Zij moeten doordringen zijn van het belang van de juiste toepassing van onze interne governance. In onze industrie, die steeds volwassener wordt, is dit van toenemend belang.

BOUWSTENEN INTERNE GOVERNANCE EN BEHEERSING

Onze interne governance is opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

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

STRATEGIEONTWIKKELING

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

STRATEGISCHE DOELEN VERTALEN

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden opgesteld in samenwerking met het Executive Committee. De strategische doelstellingen van Ordina en de bijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen aan een of meer van die doelstellingen vormen de basis voor onze business- en meerjarenplanning.

In het kader van de meerjarenplanning hebben wij verschillende scenario's doorgerekend. De scenario's zijn gebaseerd op mogelijke marktontwikkelingen van Ordina in Nederland en België/Luxemburg.

Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel een financiële begroting. Daarnaast bevat het concrete businessdoelstellingen die zijn vertaald in enkele Key Performance Indicatoren (KPI's). Deze KPI's meten wij het hele jaar consequent op voortgang.

ANALYSE VAN RESULTATEN, FORECASTS EN INTERNE-RAPPORTAGECYCLUS

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

Op divisieniveau houden wij halfjaarlijks risicoassessments. Geïdentificeerde risico's vertalen wij naar maatregelen. Het management rapporteert vervolgens periodiek over de resultaten van de maatregelen. Als dat nodig is, bij materieel wijzigende omstandigheden, houden wij tussentijds een nieuw assessment.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk. Ze melden de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicatoren en financiële performance aan de Raad van Bestuur. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats. Daarin komen in elk geval aan de orde:

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

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

TRANSPARANTE ADMINISTRatieve ORGANISATIE

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd. Ze zijn te vinden in het Business Management Framework (BMF), een digitaal handboek voor ons kwaliteitsmanagementsysteem. Management en businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. Dit is tevens de basis voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de risicobeheersing.

Bij het inrichten en verder ontwikkelen van het Ordina-managementsysteem hanteert Ordina als minimum eis de ISO 9001-norm. In het kader van de hercertificering in 2013 heeft de certificerende instelling de volgende punten als positief beoordeeld:

- Monitoren en verbeteren maakt een belangrijk deel uit van het systeem
- Gecascadeerde planning van Ordina centraal naast lines of business
- Het toepassen van project healthchecks
- De onderzoeken voor medewerkerbetrokkenheid en klanttevredenheid

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

De nadruk op de verdere integratie van onze duurzaamheidsdoelstellingen in de processen en het verder optimaliseren en concretiseren van de operationele besturing lag in 2013 in lijn met de strategie.

Op het gebied van duurzaamheid heeft Ordina in 2013 het ISO 14001-certificaat en niveau 5 op de CO₂-Prestatieladder behaald. Ordina is hiermee de eerste ICT-onderneming, en tegelijkertijd het honderdste bedrijf, die dit hoogste niveau heeft bereikt.

PROJECTBEHEERSING

DEAL REVIEW SYSTEMATIEK

Wij streven naar een gedegen beheersing van opdrachten waarvoor wij resultaatverantwoordelijk zijn. Dit begint al bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces. Daarnaast beoordelen wij de verplichte betrokkenheid van het management op het juiste niveau, afhankelijk van de omvang van een mogelijke opdracht.

Om dit te waarborgen is de Deal Review Systematiek (DRS) geïmplementeerd. Met deze systematiek kunnen wij in de verschillende fasen van een aanbesteding goed overwegen of het verstandig is om al dan niet te bieden op een project of uitbesteding (bid, no bid). Belangrijk aandachtspunt binnen de DRS is de beoordeling van risico's. Ook de beheersmaatregelen die wij kunnen nemen, maken er deel van uit.

Uiteraard worden bij het aangaan van projecten en beheeropdrachten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter te beheersen en te overzien zijn. Bepalende factoren daarvoor zijn een combinatie van trackrecord, ervaring, strak projectmanagement en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid. De afdeling Assurance houdt toezicht op de consequente toepassing van de DRS.

EXCELLENTE PROJECT EXECUTIE

Ordina heeft voor het uitvoeren van projecten een aanpak ontwikkeld en deze excellente Project executie (xPx) genoemd. De xPx-aanpak komt overeen met Prince2, aangevuld met enkele stappen die draagvlak en commitment bij alle betrokkenen moeten creëren.

Voor Ordina is gedegen projectbeheersing een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van projectdoelstellingen. Om die reden passen wij xPx toe in al onze projecten. Onze projectmanagers zijn getraind in zowel Prince2 als xPx en beschikken over veel praktijkervaring. Daarnaast besteden wij veel zorg aan het inrichten van adequate projectteams. Wij spreken binnen Ordina van 'bevlogen projectteams' en daarmee bedoelen wij teams die beschikken over de benodigde kennis en ervaring, die werken vanuit een passie voor hun vak en die uitstekend kunnen samenwerken, zowel onderling als met vertegenwoordigers van de klantorganisatie. Wij willen toegevoegde waarde leveren aan klanten door focus te houden op dat wat bijdraagt aan hun doelstellingen en door ervoor te zorgen dat de projectdoelstellingen daarop blijven aansluiten.

De voortgang van belangrijke projecten nemen wij mee in de maandelijkse reviewgesprekken van de divisies. Dat geldt ook voor de belangrijkste uitkomsten van de bevindingen van Assurance.

CONTROL SELF ASSESSMENT EN AUDITS

Het sluitstuk van onze interne-governancestructuur vormt de schriftelijke bevestiging van het tweedelijsmanagement. Dit management geeft aan dat de processen en procedures, zoals vastgelegd in ons kwaliteitssysteem, in het verslagjaar zijn opgevolgd. Vervolgens worden interne en externe audits uitgevoerd.

De afdeling Assurance rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en voert onafhankelijk audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De nadruk ligt daarbij op financiële en operationele aspecten. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten tot een continue professionalisering van onze interne beheersing te komen. Daarnaast dragen deze instrumenten bij aan een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina.

De externe audits werden uitgevoerd door onder meer KPMG, DNV en onze externe accountant PricewaterhouseCoopers. Aandachtsgebieden zijn zowel het gehanteerde managementsysteem als de administratieve organisatie en de financiële resultaten. Ook op het gebied van application outsourcing wordt onafhankelijke 'assurance' gegeven aan klanten. Het gaat daarbij om de aanwezigheid en de werking van relevante processen en beheersingsmaatregelen.

De externe accountant steunt bij de controle van de jaarrekening mede op de correcte opzet, toepassing en werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn voor de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de controle door de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

INTERNE BEHEERSING

CONCLUSIE

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

De opzet van onze interne risicobeheersings- en controlesystemen voor onze strategische, operationele, compliance- en financiële (verslaggevings)risico's heeft binnen Ordina hoge prioriteit. Gezien de externe en interne ontwikkelingen blijven wij deze systemen continu verfijnen en verbeteren. Naar aanleiding van de evaluatie in 2012 hebben wij in het verslagjaar verdere verbeteringen doorgevoerd.

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

BESTUURSVERKLARING

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

Op grond van bovenstaande wordt voldaan aan de bestpracticebepalingen II.1.4 en II.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

- De jaarrekening per 31 december 2013 onder toepassing van IFRS, als vermeld op pagina 78 tot en met 140 in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft over de toestand per 31 december 2013 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2013 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, 5 maart 2014

Raad van Bestuur Ordina N.V.
Stépan Breedveld, CEO
Jolanda Poots-Bijl, CFO

RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit (van links naar rechts):
Johan van der Werf, Pamela Boumeester, Dirk Anbeek en Aloys Kregting.



Johan van der Werf (1952) is sinds mei 2010 commissaris bij Ordina en sinds augustus 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is onder andere voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Blauwtrust Groep, vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van Delta, voorzitter van de Raad van Toezicht van de NOS, en voorzitter van de Raad van Toezicht van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Daarnaast heeft hij zitting in de Raad van Commissarissen van ONVZ en De Lotto. De heer Van der Werf werd benoemd op 11 mei 2010. In 2014 loopt zijn eerste benoemingstermijn af. De uiterste datum van aftreden voor de heer Van der Werf is in mei 2018.

Pamela Boumeester (1958) is in mei 2009 benoemd als commissaris bij Ordina en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zij is onder meer voorzitter van de Raad van Toezicht van Twente School of Management, lid van de Raad van Commissarissen van de Jaarbeurs, lid van de Raad van Commissarissen van de Persgroep Nederland, lid van de Raad van Commissarissen van Heijmans en lid van de Raad van Commissarissen van Ziggo. Mevrouw Boumeester werd benoemd op 6 mei 2009 en op 15 mei 2013 herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. De uiterste datum van aftreden voor mevrouw Boumeester is in mei 2017.

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

Aloys Kregting (1967) is sinds mei 2011 commissaris bij Ordina. Hij is Chief Information Officer bij DSM en Executive Vice-President DSM Business Services sinds 2008. In 2015 loopt zijn eerste benoemingstermijn af. De uiterste datum van aftreden voor de heer Kregting is in mei 2019.

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

INLEIDING

In dit verslag geven wij u meer inzicht in de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn toezicht heeft uitgeoefend. In 2013 is Ordina erin geslaagd een voorzichtig omzetherstel te laten zien in de tweede helft van het jaar en een stevige basis te leggen voor een gezonde marge-ontwikkeling in 2014 en verder. Ordina heeft zich in dit boekjaar neergezet als een organisatie met een heldere missie en een innovatief en duurzaam profiel, waar zowel de klanttevredenheid als de medewerkerbetrokkenheid wederom een stijging ten opzichte van 2012 lieten zien. Daarnaast is de nettoschuldpositie sterk verbeterd.

AGENDA

2013 was voor Ordina een jaar met twee gezichten. Gedurende het eerste halfjaar voerden de moeilijke marktomstandigheden de boventoon. In de tweede helft van het jaar ging het economisch beter en werd de Raad van Bestuur versterkt met onze nieuwe CFO Jolanda Poots-Bijl. Tevens hebben we het veertigjarige bestaan van Ordina samen met onze klanten gevierd.

De moeilijke marktomstandigheden van het eerste half jaar hebben invloed gehad op de vraag naar ICT-diensten en daarmee ook op de resultaten van Ordina. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen de vinger aan de pols gehouden bij het financiële beleid van de onderneming. Wij zien het als onze taak om met ons toezicht een actieve bijdrage te leveren aan de verbetering van de conditie van de onderneming. Wij hebben uitgebreid met de Raad van Bestuur gesproken over het terugdringen van de indirecte kosten, het behouden en waar mogelijk uitbreiden van marktaandeel en het verbeteren van de nettoschuldpositie, mede in relatie tot de ratio's die we met onze banken hebben afgesproken. Wij hebben verder met de Raad van Bestuur stilgestaan bij de impairment van de goodwill. Dit heeft geresulteerd in een verlaging van de goodwill met EUR 60,1 miljoen in 2013. Ook het treffen van een voorziening van EUR 5,9 miljoen inzake leegstand met betrekking tot een gedeelte van het door Ordina gehuurde pand in Nieuwegein is met ons besproken.

De onderneming staat er in 2013 beter voor dan in het voorafgaande boekjaar. In de tweede helft van het jaar is een voorzichtig omzetherstel ingezet. De zorg- en industriemarkt zijn gegroeid. De financiële dienstverlening is in de eerste kwartalen gekrompen, maar in de tweede helft van het jaar weer gegroeid (rekening houdend met het wegvallen van de offshorecomponent binnen het Rabobank-contract). De overheidsmarkt is gedaald. Daarnaast is een stevige basis gelegd voor een gezonde marge-ontwikkeling in 2014: door de aanscherping van de sturing op rendement door de organisatie aan te passen, en ook door een sterke structurele besparing op indirecte kosten, een verhoging van de productiecapaciteit en een sterke verbetering van de nettoschuldpositie.

Ordina heeft verder een innovatief en duurzaam profiel neergezet door invulling te geven aan de vastgestelde missie 'Samen Duurzaam Innoveren' en de focus te leggen op innovatie. Daarnaast heeft herijking van het duurzaamheidsbeleid plaatsgevonden en zijn de ambities op dat vlak voor de komende drie jaar vastgesteld. De bevordering van diversiteit binnen de onderneming is ook onderdeel van dit beleid. Ordina hecht veel belang aan diversiteit en ondersteunt structurele maatregelen en interne initiatieven die de diversiteit bevorderen. Tot slot laat Ordina ook een verbetering ten opzichte van 2012 zien als het gaat om onze klanten en medewerkers. De klanttevredenheid en de medewerkerbetrokkenheid zijn dit jaar weer verbeterd ten opzichte van 2012, waarmee de stijgende lijn van de afgelopen jaren zich blijft voortzetten.

De Raad van Commissarissen heeft zich uitgebreid over voorgaande plannen laten informeren en hierover intensief met de Raad van Bestuur gesproken. Wij zien erop toe dat de genomen maatregelen ook daadwerkelijk tot verbetering leiden. Wij wensen verder te benadrukken dat wij in de afgelopen jaren en ook in dit boekjaar aandacht hebben gegeven aan het humanresourcesbeleid. Dit onderwerp heeft in 2013 regelmatig op de agenda gestaan. Voor een kennisintensieve organisatie als Ordina is het cruciaal om de juiste medewerkers aan zich te binden en de betrokkenheid van onze medewerkers te vergroten. Wij zijn dan ook verheugd dat de inspanningen succes hebben gehad en opnieuw tot een verbetering hebben geleid van de medewerkerbetrokkenheid.

Daarnaast hebben wij ons laten informeren over het opvolgingsmanagement. De resultaten van het assessment van de Executive Committee-leden zijn met ons gedeeld. Verder zijn wij uitgebreid geïnformeerd over de nieuw benoemde leden in het Executive Committee, als gevolg van de aanpassing van de organisatie. Bij de benoeming van deze nieuwe leden is rekening gehouden met de potentiële doorgroei en verdere ontwikkeling, met oog op de continuïteit van de onderneming. De Raad van Commissarissen heeft een goede indruk gekregen van het aanwezige talent om toekomstige (top)managementfuncties in te vullen. Ontplooiing en ontwikkeling van de Ordina-professionals was eveneens een onderwerp op de agenda. Wij steunen het beleid van de Raad van Bestuur van harte om te blijven investeren in kennis- en leiderschapsontwikkeling, met oog op toekomstige groei. Het aantal directe medewerkers is licht gestegen. Wij hopen dat de groei zich in 2014 verder kan doorzetten.

Ordina in België en Luxemburg heeft het afgelopen jaar onze bijzondere aandacht gehad. De Raad van Bestuur heeft ons geïnformeerd over de maatregelen die zijn genomen om de resultaten van Ordina in België en Luxemburg te verbeteren. De Raad van Bestuur heeft ook concrete acties ingezet om de samenwerking tussen de Nederlandse en de Belgische en Luxemburgse divisies te verbeteren, zodat synergievoordelen ontstaan. Tot slot is Jo Maes, die reeds bij Ordina werkzaam was, per 1 januari 2014 tot CEO van Ordina België benoemd.

VERGADERINGEN

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar zesmaal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen nog zeven keer vergaderd met de Raad van Bestuur over speciale onderwerpen, zoals management development en aanpassing van de organisatie.

Deze vergaderingen vonden een aantal malen telefonisch plaats of in de vorm van een workshop. In de reguliere vergaderingen is ook aandacht besteed aan een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, kostenbeheersing, strategie en risicobeheersing. Bij de vergaderingen waar de halfjaarresultaten en de jaarcijfers op de agenda stonden, was ook de externe accountant aanwezig.

In onze jaarlijkse vergadering met de Ondernemingsraad stonden de strategische positionering van Ordina en de rendementsverbetering op de agenda. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede relatie tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad.

Buiten de vergaderingen om heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen zeer frequent contact gehad met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Bij alle reguliere vergaderingen was de voltallige of nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig. De heer Kregting was eenmaal afwezig, maar heeft zijn opmerkingen en vragen vooraf doorgegeven aan zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

In aanvulling op voornoemde vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen eenmaal voltallig vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tussen de vergaderingen door heeft er frequent overleg plaatsgevonden tussen de leden van de Raad van Commissarissen. Tijdens voornoemde beraadslagingen hebben wij onder andere het functioneren van de Raad van Bestuur besproken. Wij hebben geconstateerd dat de Raad van Bestuur goed functioneert. Ook heeft de Raad van Commissarissen overleg gevoerd met de externe accountant van de onderneming, zowel in als buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

WIJZIGING RAAD VAN BESTUUR

Dit jaar hebben wij afscheid genomen van Bart de Jong als CFO. De beëindigingsovereenkomst met Bart de Jong is in goed onderling overleg tot stand gekomen. Hierbij zijn de geldende regels in acht genomen, zoals neergelegd in de wet, de Corporate Governance Code en het bezoldigingsbeleid van Ordina.

Bart de Jong heeft bij zijn vertrek conform de contractuele afspraken naast de opzegtermijn van zes maanden een ontslagvergoeding gekregen van zes maanden (in totaal: EUR 265.680 bruto). Daarnaast hebben wij zijn variabele beloning over 2013 vastgesteld op EUR 86.667 bruto. Wij bedanken hem voor zijn bijdrage aan de ontwikkeling van Ordina.

De opvolger van Bart de Jong hebben wij gevonden in de persoon van Jolanda Poots-Bijl. Op basis van een zorgvuldig opgesteld profiel met geformuleerde selectiecriteria zijn wij via ons eigen netwerk in gesprek geraakt met verschillende kandidaten, onder wie Jolanda Poots-Bijl. Na meerdere gesprekken met haar hebben wij, samen met de voorzitter van de Raad van Bestuur, vastgesteld dat zij de beste kandidaat was. Jolanda Poots-Bijl brengt de kennis en ruime ervaring die passen bij ons profiel en bij de fase waarin Ordina zich bevindt. Ze is per 1 april 2013 met haar werkzaamheden begonnen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 mei 2013 is haar benoeming besproken, waarna ze door de Raad van Commissarissen per 1 juni 2013 is benoemd tot statutair bestuurder en CFO bij Ordina.

BEZOLDIGINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR

SALARISONTWIKKELING

De Raad van Commissarissen heeft besloten om het vaste inkomen van de leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2014, net als in voorgaande jaren, niet te verhogen.

KORTETERMIJNBELONING

Conform het Bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. bestaat de kortetermijnbeloning uit financiële en kwalitatieve doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de kwalitatieve doelstellingen. De leden van de Raad van Bestuur hebben beiden dezelfde doelstellingen.

De financiële doelstellingen voor 2013 zijn deels gerealiseerd. Het winstniveau is nog niet op het beoogde niveau. Er is echter tijdig ingegrepen op de indirecte kosten die structureel met EUR 8,0 miljoen per jaar zijn verlaagd. Deze besparingen hadden in 2013 al een positieve bijdrage, maar hebben ook geleid tot hoge afvloeiingskosten. Hiermee is het winstpotentieel vanaf 2014 structureel verbeterd. Verder is strak gestuurd op een substantiële verlaging van de nettoschuld. Tot slot laten de laatste twee kwartalen van 2013 een lichte groei in de omzet zien in een krimpende markt. Daarmee is het financiële fundament gelegd voor een winstgevend, solide bedrijf.

2013 was ook een jaar waarin de klanttevredenheid is gestegen, de medewerkerbetrokkenheid is toegenomen, onze innovatiethema's breed in de markt zijn gezet en het duurzaamheidsbeleid is aangescherpt. Wij hebben de innovatiethema's met onze klanten gedeeld op de bijeenkomst ter ere van het veertigjarig bestaan van Ordina. Het thema op deze verjaardag was dat ICT weer voor mensen moet gaan werken. Dit vullen we in met de nieuwe missie 'Samen Duurzaam Innoveren'. Samen met onze klanten werken aan duurzame innovaties, die leveren wat de gebruiker echt nodig heeft. Het imago van Ordina is in 2013 verder verbeterd. Door deze positieve ontwikkelingen is onze uitgangspositie voor de toekomst versterkt.

Op basis van het bovenstaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Stépan Breedveld (CEO) en aan Jolanda Poots-Bijl (CFO) een uitkeringspercentage van 92,6 % van de ontargetbeloning aan kortetermijnbeloning toe te kennen. Bij Jolanda Poots-Bijl is rekening gehouden met het feit dat ze negen van de twaalf maanden werkzaam was in 2013.

Op verzoek van de Raad van Bestuur zal de kortetermijnbeloning niet in geld, maar in aandelen worden uitgekeerd, met een lock-up periode van twee jaar. Voor het toekennen van het aantal aandelen is de slotkoers per 31 december 2013 gehanteerd en is voor de lock-up periode een compensatie toegekend van 10%. Met inachtneming van het voorgaande hebben wij aan Stépan Breedveld 103.177 en aan Jolanda Poots-Bijl 69.644 onvoorwaardelijke aandelen toegekend.

LANGETERMIJNBELONING

Net als de kortetermijnbeloning bestaat de langetermijnbeloning uit financiële en kwalitatieve doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de kwalitatieve doelstellingen. Ook deze doelstellingen zijn gelijk voor beide leden van de Raad van Bestuur. Ten aanzien van de langetermijnbeloningsregelingen die per 31 december 2013 zijn afgelopen, hebben wij het volgende vastgesteld.

Aan ieder lid van de Raad van Bestuur is een drietal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Dit betreft een regeling met een looptijd van januari 2011 tot en met december 2013, een regeling met een looptijd van januari 2012 tot en met december 2014 en een regeling met een looptijd van januari 2013 tot en met december 2015. Wij hebben vastgesteld dat de Raad van Bestuur in het kader van de regeling 2011-2013 ten aanzien van de financiële doelstellingen goed heeft gepresteerd, alhoewel het winstniveau nog niet op het beoogde niveau is. Het winstpotentieel voor 2014 en verder is door de eerder genoemde besparingen op de indirecte kosten echter substantieel verbeterd. De omzet heeft zich door de kwartalen heen bevredigend ontwikkeld, waarbij de laatste twee kwartalen een lichte groei laten zien in een krimpende markt. Tot slot is de nettoschuld substantieel verlaagd.

De Raad van Bestuur heeft een solide fundament gelegd voor een winstgevende toekomst. Er is geïnvesteerd in relaties met de klant en de medewerker, de innovatieve slagkracht van het bedrijf is toegenomen en met de nieuwe missie is een andere manier van werken ingezet, die erop gericht is ICT weer voor mensen te laten werken. Dit, gecombineerd met een zeer lage nettoschuldpositie en een structureel lager kostenniveau, geeft de onderneming een sterke uitgangspositie voor de toekomst.

Met inachtneming van het voorgaande hebben wij aan Stépan Breedveld 102.367 en aan Jolanda Poots-Bijl 23.032 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van nagenoeg 100% van de ontarjetbeloning voor de Raad van Bestuur, rekening houdend met het feit dat Jolanda Poots-Bijl negen van de twaalf maanden in dienst was in 2013 en dat ze conform het beloningsbeleid pro rata ingroeit in de langetermijnregeling.

Behalve de bovenstaande regeling 2011-2013 heeft de Raad van Commissarissen het volgende vastgesteld met betrekking tot de andere twee regelingen. Over de regeling met een looptijd van januari 2012 tot en met december 2014 zijn aan Stépan Breedveld 199.482 en aan Jolanda Poots-Bijl 104.728 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Definitieve toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2015. Met betrekking tot de regeling met een looptijd van januari 2013 tot en met december 2015 zijn aan Stépan Breedveld 171.836 en aan Jolanda Poots-Bijl 141.764 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Definitieve toekenning binnen deze regeling vindt plaats in het eerste kwartaal van 2016.

Conform de Corporate Governance Code is het de leden van de Raad van Bestuur niet toegestaan om hun aandelen binnen twee jaar na de datum van onvoorwaardelijke toekenning te verkopen, tenzij een eventuele verkoop van die aandelen uitsluitend tot doel heeft de verschuldigde heffingen en premies met betrekking tot die toegekende aandelen te voldoen.

SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de opgestelde profielschets die is gepubliceerd op de website van Ordina.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld, dat de leden, onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang, kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.3 van deze Code. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur speelden.

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

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft Pamela Boumeester op 15 mei 2013 herbenoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar.

BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar 2013 bedroeg EUR 30.735. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar 2013 EUR 40.980.

Naast de vaste vergoeding wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen voor het boekjaar 2013 bedroeg EUR 133.185 (exclusief onkostenvergoeding). De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen in de jaarrekening.

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

FUNCTIONEREN VAN DE RAAD

Zoals in het jaarverslag over boekjaar 2012 en tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2013 is aangekondigd, zal de Raad van Commissarissen gebruikmaken van een externe deskundige, Quist Executive Coaches, om het proces van zelfevaluatie te ondersteunen. Dit gebeurt aan de hand van het invullen van een vragenlijst, interviews met alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, afgesloten door een mondelinge evaluatie.

Tijdens de evaluatie bekijken wij allereerst in hoeverre wij voldoen aan wetten, statuten, reglementen en andere regels (geschreven en ongeschreven), procedures, overeenkomsten en codes. Daarnaast bespreken wij hoe wij hier als Raad van Commissarissen uitvoering aan geven. Verder bespreken wij hoe de samenwerking van de Raad van Commissarissen als collectief en tussen de individuele commissarissen onderling verloopt. Tot slot komt ook de samenwerking tussen de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur aan bod. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2014 licht de voorzitter van de Raad van Commissarissen de uitkomsten van de evaluatie nader toe.

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 en de recentere wetswijzigingen (onder andere de Wet Bestuur en Toezicht) hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de corporategovernancestructuur van de Ordina Groep en een aantal van de daarbij behorende documenten en regelingen geëvalueerd. Aan de hand van de herziene Code is puntsgewijs een analyse gemaakt van in hoeverre Ordina N.V. aan de Code voldoet (het 'pas toe of leg uit'-overzicht). Dit overzicht is op de website van Ordina geplaatst.

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

Afwijkingen zijn:

- Ordina streeft naar diversiteit binnen haar Raad van Commissarissen voor wat betreft leeftijd, geslacht, expertise en maatschappelijke ervaring en achtergrond. Rekening houdend met de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen, die uit vier leden bestaat, is het echter niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende onderdelen van diversiteit. De Raad van Commissarissen zal zich bij de invulling van de vacatures inspannen het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot geslacht te behalen (best practice III.3.1).
- Gegeven de snelheid waarmee de ICT-industrie zich ontwikkelt, kan een commissaris in principe maximaal twee termijnen van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. in plaats van drie termijnen (best practice III.3.5).
- Individuele presentaties aan beleggers zijn niet gelijktijdig te volgen via webcasting. De presentaties die tijdens deze bijeenkomsten zijn gebruikt, worden, voor zover ze daarop niet reeds aanwezig zijn, na afloop op de website van Ordina geplaatst (best practice IV.3.1).

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

DIVIDENDBELEID

Ordina voert een dividendbeleid waarbij 25% van de nettowinst als dividend in contanten wordt uitgekeerd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur aangekondigd dat het huidige dividendbeleid wordt geëvalueerd.

Bij de nadere evaluatie wordt de mening van alle stakeholders (waaronder de grote en kleinere aandeelhouders in binnen- en buitenland, van klanten en van corporate finance-adviseurs) over het huidige dividendbeleid geïnventariseerd en geanalyseerd. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze evaluatie wordt besloten of en op welke wijze het bestaande dividendbeleid wordt aangepast. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2014 wordt hiertoe een voorstel gedaan.

JAARREKENING EN DECHARGE

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze kunt u terugvinden in de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, op pagina 142 van dit jaarverslag.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. De commissarissen hebben de jaarrekening goedgekeurd en conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2013 vast te stellen. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

TOT SLOT

In dit jaar, waarin Ordina vanuit een heldere missie een voorzichtig omzetherstel laat zien en een stevige basis heeft gelegd voor een gezonde marge-ontwikkeling, kan de onderneming zich gaan richten op hernieuwde groei. Wij danken de Raad van Bestuur, het management en alle medewerkers voor hun inzet en spreken het vertrouwen uit dat de ingezette positieve lijn in 2014 wordt voortgezet.

Nieuwegein, 5 maart 2014

Johan van der Werf, voorzitter

Pamela Boumeester, vice-voorzitter

Dirk Anbeek

Aloys Kregting

STATUTAIRE BEPALINGEN EN OVERIGE INFORMATIE

STATUTAIRE BEPALING OMTRENT DE PRIORITEIT

De Stichting Prioriteit Ordina Groep, houder van het door de vennootschap uitgegeven prioriteitsaandeel, heeft zich ten doel gesteld om een goed bestuur in de vennootschap te bevorderen. De Prioriteit is, als daartoe door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aangewezen orgaan, bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten. Aanwijzing van een ander orgaan dat is bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten kan slechts worden gedaan op voorstel van de Prioriteit.

Indien op preferente aandelen minder is gestort dan het nominale bedrag, kan het opvragen van verdere storting slechts plaatsvinden krachtens besluit van de Prioriteit, terwijl een besluit tot vermindering van het geplaatste kapitaal slechts op voorstel van de Prioriteit kan worden genomen en een besluit van de directie tot een voorstel tot statutenwijziging of ontbinding van de vennootschap de goedkeuring van de Prioriteit behoeft. De Prioriteit stelt tevens het aantal statutaire directeuren en commissarissen vast. De commissarissen worden op voordracht van de Prioriteit benoemd.

Het stichtingsbestuur bestaat uit mevrouw P.G. Boumeester en de heren J.G. van der Werf en S. Breedveld. In 2013 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur de rol, het nut en de noodzaak van de Stichting Prioriteit geëvalueerd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2014 worden de uitkomsten van de evaluatie met betrekking tot de Stichting Prioriteit toegelicht.

STATUTAIRE BEPALING 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 2013 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 15 mei 2013 gemachtigd tot het verkrijgen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande op 15 mei 2013. 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 15 mei 2013 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 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven in toelichting 18 van de geconsolideerde balans van dit jaarverslag. Indien op enig moment een aandeelhouder of een groep van gezamenlijk opererende aandeelhouders meer dan 50% van het totale geplaatste aandelenkapitaal verwerft of meer dan 50% van het totale aantal stemrechten controleert of het recht verkrijgt om de meerderheid van de leden van de Raad van Bestuur te benoemen, eindigen voornoemde faciliteiten. Indien de faciliteiten aldus worden beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

AANWIJZING RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

JAARREKENING

INHOUD

GECONSOLIDEERDE BALANS	78
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING	79
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT	80
GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN	81
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN	82
TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	83
1. Algemene informatie	83
2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	83
3. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen	96
4. Financieel-risicomanagement	96
5. Belangrijke schattingen en aannames	99
6. Gesegmenteerde informatie	100
7. Immateriële vaste activa	103
8. Materiële vaste activa	107
9. Geassocieerde deelnemingen	108
10. Leningen u/g	109
11. Transitiekosten	109
12. Financiële instrumenten per categorie	110
13. Handelsdebiteuren en overige vorderingen	111
14. Liquide middelen	113
15. Gestort en opgevraagde aandelenkapitaal	113
16. Reserves	115
17. Bancaire schulden	116
18. Personeelsgerelateerde voorzieningen	118
19. Overige voorzieningen langlopend	122
20. Latente belastingen	122
21. Overige voorzieningen kortlopend	124
22. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen	125
23. Personeelskosten	126
24. Overige bedrijfskosten	127
25. Financieringsbatens en -lasten	127
26. Winstbelastingen	129
27. Resultaten per aandeel	130
28. Dividend per aandeel	130
29. Preferente aandelen	130
30. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen	131
31. Acquisities en desinvesteringen	132
32. Verbonden partijen	133
33. Gebeurtenissen na balansdatum	135
VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS	136
VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING	137
TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING	138
34. Algemeen	138
35. Financiële vaste activa	138
36. Latente belastingvorderingen	139
37. Overige vorderingen	139
38. Eigen vermogen	140
GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN	141
CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	142

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2013

(In duizenden euro's)	Toelichting	2013	2012
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	130.175	193.021
Materiële vaste activa	8	8.438	10.640
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	490	396
Leningen u/g	10	0	313
Latente belastingvorderingen	20	17.616	16.420
Totaal vaste activa		156.719	220.790
<i>Vlottende activa</i>			
Transitiekosten	11	2.504	1.277
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	72.481	85.391
Liquide middelen	14	7.446	9.528
Totaal vlottende activa		82.431	96.196
Totaal activa		239.150	316.986

(In duizenden euro's)	Toelichting	2013	2012
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	15	9.231	9.192
Agioreserve	16	135.060	134.692
Ingehouden winsten	16	63.341	62.913
Resultaat boekjaar	16	-64.969	451
Totaal eigen vermogen		142.663	207.248
Verplichtingen			
<i>Langlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden – overig	17	0	9.284
Personeelsgerelateerde voorzieningen	18	3.880	3.762
Overige voorzieningen	19	5.950	0
Latente belastingverplichtingen	20	0	331
Totaal langlopende verplichtingen		9.830	13.377
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Bancaire schulden	14/17	9.672	10.000
Overige voorzieningen	21	2.558	350
Handelscrediteuren en overige schulden	22	73.998	85.694
Actuele winstbelastingverplichtingen		429	317
Totaal kortlopende verplichtingen		86.657	96.361
Totaal verplichtingen		96.487	109.738
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		239.150	316.986

De toelichtingen 1 tot en met 38 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2013

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2013	2012
Omzet	6	376.978	400.666
Inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten		6.461	6.793
Uitbestede werkzaamheden		91.116	117.143
Personeelskosten	23	252.336	247.920
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	3.582	6.956
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	3.465	3.665
Bijzondere waardevermindering	7	60.059	0
Overige bedrijfskosten	24	24.181	15.177
Totaal bedrijfslasten		441.200	397.654
Bedrijfsresultaat		-64.222	3.012
Financieringsbatens	25	13	134
Financieringslasten	25	-1.510	-1.650
Netto financieringslasten	25	-1.497	-1.516
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	94	80
Resultaat voor winstbelastingen		-65.625	1.576
Winstbelastingen	26	656	-1.125
Nettoresultaat over het boekjaar		-64.969	451

<i>(In euro's)</i>	Toelichting	2013	2012
Gewone winst per aandeel	27	-0,70	0,00
Verwaterde winst per aandeel	27	-0,70	0,00

De toelichtingen 1 tot en met 38 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2013	2012
Nettoresultaat over het boekjaar	16	-64.969	451
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat			
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	16/18	-13	-187
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	16/20	3	47
Overig totaalresultaat (na winstbelasting)		-10	-140
Totaalresultaat over het boekjaar		-64.979	311

De toelichtingen 1 tot en met 38 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2012		9.185	134.619	62.851	206.655
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	451	451
Niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële winsten en verliezen	16/18/20	0	0	-140	-140
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	311	311
Transacties met aandeelhouders					
Emissie van aandelen	15/16	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/31	0	0	0	0
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/23	7	73	202	282
Totaal transacties met aandeelhouders		7	73	202	282
Saldo per 31 december 2012		9.192	134.692	63.364	207.248

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Totaal
Saldo per 1 januari 2013		9.192	134.692	63.364	207.248
Nettoresultaat over het boekjaar	16	0	0	-64.969	-64.969
Niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële winsten en verliezen	16/18/20	0	0	-10	-10
Totaalresultaat over het boekjaar		0	0	-64.979	-64.979
Transacties met aandeelhouders					
Emissie van aandelen	15/16	0	0	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	15/16/31	13	187	0	200
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/23	26	181	-13	194
Totaal transacties met aandeelhouders		39	368	-13	394
Saldo per 31 december 2013		9.231	135.060	-1.628	142.663

De toelichtingen 1 tot en met 38 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(In duizenden euro's)	Toelichting	2013	2012
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettoresultaat over het boekjaar		-64.969	451
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten	25	1.497	1.516
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	9	-94	-80
Belastingen	26	-656	1.125
		747	2.561
Bedrijfsresultaat		-64.222	3.012
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving en bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	7	63.641	6.956
Afschrijving materiële vaste activa	8	3.465	3.665
Aandelengerelateerde beloningen	15/16/23	194	282
		67.300	10.903
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		3.078	13.915
Mutaties in transitiekosten		-1.227	-1.277
Mutaties in vorderingen		12.180	-5.764
Mutaties in kortlopende verplichtingen		-8.835	1.619
Mutaties in voorzieningen		6.055	-81
		8.173	-5.503
Kasstroom uit operationele activiteiten		11.251	8.412
Betaalde rente		-875	-1.170
Betaalde winstbelasting		-755	-1.350
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		9.621	5.892

(In duizenden euro's)	Toelichting	2013	2012
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	31	-913	0
Desinvestering vennootschappen	10	1.043	557
Investerings in immateriële vaste activa	7	-570	-537
Investerings in materiële vaste activa	8	-1.467	-2.917
Desinvesteringen in materiële vaste activa	8	204	0
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.703	-2.897
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossingen leningen	17	-10.000	0
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.000	0
Nettokasstroom in het jaar		-2.082	2.995

(In duizenden euro's)	2013	2012
Nettokasstroom in het jaar	-2.082	2.995
Saldo liquide middelen begin boekjaar	9.528	6.533
Saldo liquide middelen eind boekjaar	7.446	9.528

De toelichtingen 1 tot en met 38 vormen een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

1. ALGEMENE INFORMATIE

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

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2013 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'Ordina' genoemd). De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld op 5 maart 2014. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 5 maart 2014 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2014. De Raad van Commissarissen heeft op 5 maart 2014 goedkeuring voor publicatie verleend.

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

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

2. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

2.1. ALGEMEEN

De geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) zoals aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW.

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

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

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de waarderingsgrondslagen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven

omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen.

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

a) Nieuwe en aangepaste standaarden welke zijn toegepast door Ordina.

Aanpassing van IAS 1, 'Presentatie van de jaarrekening', betreffende het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. De belangrijkste verandering betreft de verplichting om de mutaties welke worden gepresenteerd in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat te splitsen in mutaties welke niet zullen worden afgewikkeld via het resultaat en mutaties die mogelijk wel worden afgewikkeld via het resultaat.

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

IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening' is gebaseerd op bestaande grondslagen waarbij het zeggenschapscriterium de bepalende factor is of een entiteit moet worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de moedermaatschappij. De standaard helpt middels een aanvullende toelichting bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap. De herziene standaard heeft geen effect op de geconsolideerde jaarrekening en de verwerking van de deelneming waarin Ordina ultimo 2012, respectievelijk ultimo 2013 een aandelenbelang heeft van minder dan 50%, aangezien ter zake deze deelneming geen sprake is van dominante zeggenschap op grond waarvan Ordina de bedrijfsvoering zou kunnen bepalen.

IFRS 12 'Publicatie van belangen in overige entiteiten' omvat de publicatieverplichtingen betreffende alle vormen van belangen in overige entiteiten, inclusief gezamenlijke overeenkomsten, samenwerkingsverbanden, bijzondere entiteiten en overige niet uit de balans blijvende verschijningsvormen. Deze standaard heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

IFRS 13 'Waardering op basis van reële waarde' heeft tot doel een verbetering in consistente toepassing en vermindering van complexiteit door een exacte definitie te geven van het begrip reële waarde en de publicatievereisten over alle IFRS-standaarden. De vereisten, welke voor IFRS en US GAAP grotendeels gelijk zijn, betreffen geen uitbreiding van de methode van verantwoorden op basis van reële waarde, maar geven een toelichting voor de situaties waar deze wijze van verantwoorden reeds is vereist of toegestaan op basis van bestaande standaarden binnen IFRS. Deze standaard heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

Aanpassingen van IAS 36, 'Bijzondere waardeverminderingen van activa', betreffende de publicatieverplichtingen ter zake de realiseerbare waarde van niet-financiële activa. Op grond van deze aanpassing zijn enkele publicatieverplichtingen met betrekking tot de realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden komen te vervallen. Deze aanpassing is verplicht per 1 januari 2014, echter Ordina heeft besloten om deze aanpassing vervroegd toe te passen per 1 januari 2013.

b) Gepubliceerde nieuwe standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden welke niet vervroegd zijn toegepast door Ordina.

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op bestaande standaarden en interpretaties zijn effectief voor verslagjaren die aanvangen na 1 januari 2013 en welke niet vervroegd zijn toegepast door Ordina bij het opstellen van de jaarrekening over 2013. Geen van de nieuwe standaarden, wijzigingen of interpretaties heeft naar verwachting een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Ordina.

2.2. GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

In de consolidatie zijn opgenomen Ordina N.V. en alle deelnemingen waarin Ordina N.V. direct dan wel indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap houdt in dat Ordina N.V. direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming bepaalt (hetgeen in beginsel wordt verondersteld bij een aandelenbelang van meer dan 50%). De jaarrekeningen van deze deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. opgenomen vanaf de datum dat de beslissende zeggenschap verworven wordt tot het moment dat Ordina N.V. de beslissende zeggenschap verliest. In alle deelnemingen die in de consolidatie over 2012 en 2013 zijn opgenomen heeft Ordina een belang van 100%. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie.

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

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

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

2.3. GESEGMENTEERDE VERSLAGGEVING

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn ingericht. Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. De segmenten Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting vormen tezamen Ordina Nederland. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie ter zake balansposities wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

2.4. BUITENLANDSE VALUTA

2.4.1. FUNCTIONELE EN PRESENTATIEVALUTA

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

2.4.2. OMREKENING AFWIJKENDE VALUTA

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

2.5. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

2.5.1. GOODWILL

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Alle betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op reële waarde bij acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van herwaarderingen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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

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

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

2.5.2. SOFTWARE

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

2.5.3. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN

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

2.5.4. IN EIGEN BEHEER VERVAARDIGDE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

2.5.5. AFSCHRIJVING VAN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.6. MATERIËLE VASTE ACTIVA

2.6.1. MATERIËLE VASTE ACTIVA IN EIGENDOM

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

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

2.6.2. MATERIËLE VASTE ACTIVA IN LEASE

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

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

Betalingen voor operationele leaseovereenkomsten worden direct verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening (zie toelichting 23 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 24 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

2.6.3. AFSCHRIJVING

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

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

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

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

2.7. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

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

Het aandeel in het resultaat van de geassocieerde deelneming dat aan Ordina wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een geassocieerde deelneming dat na de overnamedatum aan Ordina toerekenbaar is, wordt verantwoord in de reserves van Ordina. Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Ordina de boekwaarde van de geassocieerde deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden verdere verliezen niet meer opgenomen, tenzij er door Ordina zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de geassocieerde deelneming dan wel dat er verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de geassocieerde deelneming zijn verricht. Indien sprake is van niet uit de balans blijken de verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen waarvoor Ordina aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijken de verplichtingen (zie toelichting 30).

2.8. DERIVATEN

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

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

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

Voor cash flow hedges worden de samenhangende cumulatieve winsten of verliezen vanuit het eigen vermogen verwijderd en in de winst-en-verliesrekening verantwoord in dezelfde periode of perioden dat de verwachte transactie winst of verlies genereert. Het 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. TRANSITIEKOSTEN

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

Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht en worden verantwoord onder de inkoopwaarde hard- en software en overige directe kosten.

2.9.2. ONDERHANDEN WERK

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

2.10. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

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

2.11. 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 2013 wordt verwezen naar toelichting 17.

2.12. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

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

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

2.13. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA (IMPAIRMENT)

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

2.13.1. BEREKENING VAN DE REALISEERBARE WAARDE

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

Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de economische waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het actief deel 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 100.000.000 gewone aandelen, 24.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2013 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

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

2.14.2. 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. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een nieuwe financieringsovereenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode op het transactiemoment ten laste van het resultaat gebracht. In het geval van herfinanciering waarbij sprake is van een aanpassing van een bestaande overeenkomst worden de geactiveerde transactiekosten ter zake de oude financieringsovereenkomst op basis van de effectieve rentemethode gedurende de looptijd van de aangepaste financieringsovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

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

2.16. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

2.16.1. PENSIOENREGELINGEN

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

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

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

De pensioenlasten gedurende het boekjaar (bestaande uit pensioenpremie, rentekosten en verwacht rendement op opgebouwde waarden) 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 voor de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening voor toegezegd-pensioenregelingen. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening.

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

2.16.3. OPTIE- EN AANDELENREGELINGEN

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

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

Aan de leden van de Raad van Bestuur is een langetermijn variabele beloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. Voor deze langetermijn variabele beloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende 3-jaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele 3-jaarsperiode beoordeeld in hoeverre daadwerkelijk aandelen Ordina N.V. zullen worden verkregen.

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

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

2.17. VOORZIENINGEN

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

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

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

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

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

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

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

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

2.18. HANDELSCREDEITUREN 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 aan de verplichtingen binnen het contract te voldoen. Deze inschatting vindt voornamelijk plaats op basis van de reeds verrichte prestaties/uren in relatie tot de ingeschatte nog te verrichten prestaties/uren.

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

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

2.19.3. OUTSOURCING- EN BEHEERCONTRACTEN

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

2.19.4. LICENTIES

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

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

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

2.19.5. IDENTIFICEREN VAN EEN TRANSACTIE

De waarderingsgrondslagen zoals beschreven onder de grondslagen 2.19.1 tot en met 2.19.4 worden toegepast op iedere afzonderlijke transactie. Indien binnen een overeenkomst sprake is van afzonderlijk identificeerbare componenten (zogenaamde 'multiple element' overeenkomsten), wordt de grondslag toegepast zoals van toepassing op deze afzonderlijk te identificeren component.

2.20. KOSTEN

2.20.1. KOSTEN VOOR INKOOPWAARDE HARD- EN SOFTWARE EN OVERIGE DIRECTE KOSTEN EN UITBESTEDE WERKZAAMHEDEN

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

2.20.2. OPERATIONELE-LEASEBETALINGEN

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

2.20.3. FINANCIËLE-LEASEBETALINGEN

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

2.20.4. OVERHEIDSSUBSIDIES

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

2.20.5. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

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

De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen. Onder de financieringslasten is tevens opgenomen het rentebestanddeel van de financiële-leaseverplichtingen.

2.21. 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 geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat verwerkt.

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

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

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

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

3. GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN

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

4. FINANCIËEL-RISICOMANAGEMENT

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

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

4.1. MARKTRISICO

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

4.1.1. RENTERISICO

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

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2013 van Ordina bedragen totaal circa EUR 9,7 miljoen en betreffen de langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen welke in 2011 is afgesloten. Gezien het feit dat de volledige resterende verplichting onder de langlopende lening een looptijd heeft van minder dan een jaar, is deze verplichting ultimo 2013 verantwoord als kortlopende verplichting. De langlopende lening kent een variabele rente. Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om voor de langlopende lening geen renteswap af te sluiten. Door middel van een renteswap wordt een variabele rente omgezet in een vaste rente. Ordina beoordeelt voortdurend de verwachte renteontwikkeling. Indien de verwachtingen ten aanzien van de renteontwikkelingen hiertoe aanleiding geven, zal Ordina alsdan overwegen een renteswap af te sluiten voor de langlopende lening voor de op dat moment resterende looptijd.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een variabele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende leningen plus een opslag. De looptijd van de kortlopende leningen fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van één tot drie maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de (adjusted) EBITDA en de nettoschuldpositie van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren van 2,25% tot 3,75%.

Als gedurende 2013 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,1% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen. Het gehanteerde percentage van 0,1% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2013.

4.1.2. VALUTARISICO

Alle Ordina-bedrijven zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De functionele valuta en rapportagevaluta van Ordina is derhalve de euro. Ordina bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De Raad van Bestuur beoordeelt de valutarisico's ultimo 2013 als zeer beperkt.

4.2. KREDIETRISICO'S

Ordina wordt geconfronteerd met kredietrisico's. Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ordina indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit vorderingen op opdrachtgevers.

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

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

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2013 betreffende cliënten als beperkt. Wel is sprake van een toename van de risico's in de situatie waarin sprake is van tussenkomst van zogenaamde broker partijen. Door de marktomstandigheden kunnen er bij dergelijke partijen solvabiliteits- of continuïteitsissues ontstaan.

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

4.3. LIQUIDITEITSRISICO'S

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

Het liquiditeitsbeheer binnen Ordina vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde senior kredietfaciliteiten die Ordina ultimo 2011 heeft afgesloten. Ultimo 2013 beschikt Ordina over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 45,0 miljoen. De gecommiteerde faciliteit bestaat uit een langlopende lening van EUR 10,0 miljoen met een initiële looptijd van drie jaar en een revolverende faciliteit

van EUR 35,0 miljoen met een initiële looptijd van vijf jaar. De langlopende lening kende een initieel bedrag van EUR 20,0 miljoen. In 2013 is een bedrag van EUR 10,0 miljoen afgelost. Met betrekking tot de beschikbare kredietfaciliteiten wordt tevens verwezen naar toelichting 17 van dit jaarverslag.

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

Ordina kent in beginsel vier meetmomenten voor convenantberekening, te weten 31 maart, 30 juni, 30 september en 31 december. Indien op twee aaneengesloten meetmomenten blijkt dat de verhouding tussen de total net debt en de EBITDA lager is dan 1,50, is voorwaarts sprake van twee meetmomenten, te weten 30 juni en 31 december van ieder kalenderjaar. De total net debt is het saldo van bancaire schulden onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financiële-leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over de voorafgaande twaalfmaandsperiode. De EBITDA kan in de jaren 2013 en 2014 worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten zoals overeengekomen in de aanvulling op de initiële financieringsovereenkomst. Aanvullend wordt de EBITDA ten behoeve van de berekening van de leverage ratio en de Interest Cover Ratio in 2013 en toekomstige jaren gecorrigeerd voor de mutatie gerelateerd aan de voorziening leegstand ter zake een deel van de kantoorlocatie Nieuwegein. Ultimo 2013 bedraagt de total net debt 0,2x de (adjusted) EBITDA (ultimo 2012: 0,6x de (adjusted) EBITDA). Voor een toelichting op de van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar toelichting 17.

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

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
<i>Per 31 december 2013</i>				
Bankleningen/langlopende lening	-9.672	-10.000	0	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-26.099	-26.099	0	0
<i>Per 31 december 2012</i>				
Bankleningen/langlopende lening	-19.284	-10.000	-10.000	0
Handelscrediteuren en overige schulden	-28.949	-28.949	0	0

4.4. KAPITAALRISICOMANAGEMENT

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

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

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal) van 25%. De solvabiliteit ultimo 2013 bedroeg circa 60% (ultimo 2012: 65%). De afname van de solvabiliteit ten opzichte van 2012 is met name veroorzaakt door de bijzondere waardevermindering van de goodwill. Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een aanvullende bijzondere waardevermindering van 20%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2013 55%.

5. BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN AANNAMES

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

5.1. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

Ordina beoordeelt jaarlijks per kasstroomgenererende eenheid of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee. De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 7.5.

5.2. OPBRENGSTVERANTWOORDING

Ordina verwerkt opbrengsten voor contracten met een vaste aanneemsom naar rato van de geleverde prestaties. Hiervoor maakt Ordina een inschatting van de tot op dat moment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten (zie grondslag 2.19.2). 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 aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

5.5. BELASTINGEN

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

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

6.1. BEDRIJFSSEGMENTEN

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van de wijze waarop binnen Ordina de besturing, rapportagelijnen en besluitvorming zijn ingericht. Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt voor Professional Services & Projects, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg. De segmenten Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting vormen tezamen Ordina Nederland. Sturingsinformatie voor balansposities (inclusief afschrijvingen op vaste activa) en analyse hiervan vindt plaats op geaggregeerd niveau van Ordina Nederland, respectievelijk Ordina België/Luxemburg. Segmentinformatie voor balansposities (inclusief afschrijvingen op vaste activa) wordt derhalve verstrekt op het niveau van Ordina Nederland en Ordina België/Luxemburg.

6.1.1. PRIMAIRE GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

	Toelichting	Divisie PS&P	Divisie Business Solutions	Divisie Consulting	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		281.006	30.467	34.970	71.450	417.893
Inter-segment omzet		-6.988	-6.095	-3.792	-352	-17.227
Omzet		274.018	24.372	31.178	71.098	400.666
EBITDA		13.829	-353	-404	561	13.633
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-6.956
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-3.665
Bedrijfsresultaat (EBIT)						3.012
Financieringsbat en -lasten	25					-1.516
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9					80
Resultaat voor belastingen						1.576
Winstbelastingen	26					-1.125
Resultaat na belastingen						451

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2013 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	Divisie PS&P	Divisie Business Solutions	Divisie Consulting	Divisie België/ Luxemburg	Totaal
Totale omzet per segment		261.500	26.197	32.297	70.460	390.454
Inter-segment omzet		-5.978	-3.353	-3.717	-428	-13.476
Omzet		255.522	22.844	28.580	70.032	376.978
EBITDA		1.377	359	-752	1.900	2.884
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7					-63.641
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8					-3.465
Bedrijfsresultaat						-64.222
Financieringsbat en -lasten	25					-1.497
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9					94
Resultaat voor belastingen						-65.625
Winstbelastingen	26					656
Resultaat na belastingen						-64.969

In 2013 is geen omzet verantwoord voor licentieverkopen (2012: circa EUR 0,2 miljoen).

Voor een Nederlandse klant bedraagt de gerealiseerde omzet in 2013 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt circa EUR 56,0 miljoen (2012: twee klanten met een omzet van circa EUR 72,2 miljoen, respectievelijk circa EUR 41,2 miljoen). Voor een totaal van zes klanten geldt dat de gerealiseerde omzet bij deze klanten tezamen meer dan 20% van de omzet bedraagt.

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

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

Overige gesegmenteerde informatie betreffende de winst-en-verliesrekening 2013 luidt als volgt:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	62.629	1.012	63.641
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	2.925	540	3.465

In de afschrijvingen over 2013 ter zake de immateriële vaste activa binnen Nederland is een bijzondere waardevermindering van goodwill verantwoord van circa EUR 60,1 miljoen. Voor een toelichting op deze bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar toelichting 7.5.

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

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

De activa en verplichtingen ultimo 2013 en de investeringen gedurende het jaar 2013 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	Nederland	België/Luxemburg	Totaal
Activa		201.717	37.433	239.150
Schulden		83.253	13.234	96.487
Investeringen in immateriële vaste activa	7	487	308	795
Investeringen in materiële vaste activa	8	1.063	404	1.467
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	112.960	17.215	130.175
Boekwaarde materiële vaste activa	8	7.274	1.164	8.438

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	194.537	12.207	97.742	304.486
Totaal afschrijvingen	-10.119	-9.129	-92.217	-111.465
Boekwaarde per 1 januari 2013	184.418	3.078	5.525	193.021
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	225	570	0	795
In eigen beheer vervaardigd	0	0	0	0
Afschrijvingen	0	-1.676	-1.906	-3.582
Bijzondere waardeverminderingen	-60.059	0	0	-60.059
Desinvesteringen	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2013	124.584	1.972	3.619	130.175
<i>Stand per 31 december 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	194.762	9.688	97.742	302.192
Totaal afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-70.178	-7.716	-94.123	-172.017
Boekwaarde per 31 december 2013	124.584	1.972	3.619	130.175
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	0	1.380	0	1.380

7.1. INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investering in 2013 in goodwill heeft betrekking op de definitieve vaststelling van de earn-outverplichting betreffende ITG Consulting Group, welke vennootschap door Ordina is verworven in 2007. Op basis van IFRS 3R worden afwijkingen op ingeschatte voorwaardelijke elementen in de aankoop prijs ter zake acquisities na 1 juli 2009 verantwoord ten bate of ten laste van de resultatenrekening. Aangezien de acquisitie van ITG Consulting Group heeft plaatsgevonden voor 1 juli 2009 (i.c. in 2007), is de aanpassing in de earn-outverplichting verwerkt ten gunste van de goodwill.

7.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2013 heeft Ordina een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord van EUR 60,1 miljoen. Voor een toelichting op deze bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar toelichting 7.5.

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2013.

7.3. GOODWILL

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die binnen Ordina worden onderkend. Tot en met 2012 onderkende Ordina de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België/Luxemburg. Naar aanleiding van de organisatiewijziging zoals deze in 2012 is doorgevoerd, is de goodwill zoals deze voorheen werd toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Nederland, op basis van de situatie begin 2012 toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting. In 2012 is de impairmenttest primair uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid Nederland. Deze beoordeling leidde niet tot een bijzondere waardevermindering. Een impairmenttest uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden Professional Services & Projects, Business Solutions en Consulting leidt ook niet tot een bijzondere waardevermindering in 2012.

Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van de goodwill gesplitst naar kasstroomgenererende eenheid.

	2013	2012
PS&P	89.045	141.593
Business Solutions	8.768	8.768
Consulting	9.629	17.140
België/Luxemburg	17.142	16.917
Saldo per 31 december	124.584	184.418

7.4. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN

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

	2013	2012
PS&P	3.619	4.523
België/Luxemburg	0	1.002
Saldo per 31 december	3.619	5.525

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten vindt de komende jaren als volgt plaats:

<i>(In miljoenen euro's)</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	0,9	0,9	0,9	0,9	0,0

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

Ordina voert minimaal een keer per jaar impairmenttests uit op de goodwill en overige immateriële activa uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid (zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5.1). Ordina onderkent de kasstroomgenererende eenheden Professional Services & Projects (PS&P), Business Solutions en Consulting (tot en met 2012 verantwoord in de kasstroomgenererende eenheid Nederland) en België/Luxemburg. Een bijzondere waardevermindering wordt onderkend indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en overige immateriële vaste activa kunnen worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar, welke mede zijn gebaseerd op beschikbare relevante marktgegevens betreffende de verwachtingen voor de korte en middellange termijn. De marktgegevens betreffen sectorrapportages van onderzoeksbureaus, brancheorganisaties en financiële instellingen. De meerjarenprojecties bevatten inschatting op het gebied van groei in omzet, directe kosten en indirecte kosten, alsmede aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. In voorgaande jaren is uitgegaan van marktherstel binnen de planningshorizon van vijf jaar. Gedurende meerdere jaren is gebleken dat het veronderstelde marktherstel is uitgebleven. Het uitblijven van substantieel marktherstel heeft Ordina doen besluiten om de groeipercentages binnen de meerjarenprojecties welke worden opgesteld ten behoeve van de impairmenttest, conservatiever in te schatten. De gemiddelde jaarlijkse omzetgroepercentages binnen de meerjarenprojecties verschillen per kasstroomgenererende eenheid en variëren van nihil tot ruim 4%. De gemiddelde jaarlijkse EBITDA-marge over de jaren 2014 tot en met 2018 binnen de meerjarenprojecties bedraagt 6,5%. De EBITDA-marge over de jaren na 2018 binnen de meerjarenprojecties bedraagt 7,5%. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. Ten opzichte van voorgaande jaren is de voortdurende groei lager ingeschat van 2,0% naar 1,0%.

Discontering van toekomstige kasstromen na belastingen vindt plaats tegen een specifiek rentepercentage per kasstroomgenererende eenheid. Ultimo 2013 bedraagt de disconteringsvoet voor PS&P, Business Solutions en Consulting 10,0% (2012: 10,2%) en voor België/Luxemburg 10,8% (2012: 10,8%). De disconteringsvoet voor belastingen ultimo 2013 bedraagt voor PS&P, Business Solutions en Consulting 12,9% (ultimo 2012: 13,0%) en voor België/Luxemburg 15,5% (ultimo 2012: 14,1%).

Op basis van de gekozen uitgangspunten leidt de uitgevoerde impairmenttest tot een bijzondere waardevermindering voor de kasstroomgenererende eenheid PS&P van EUR 52,6 miljoen (op basis van een waarde in gebruik van EUR 99,4 miljoen) en voor de kasstroomgenererende eenheid Consulting van EUR 7,5 miljoen (op basis van een waarde in gebruik van EUR 11,2 miljoen). Ordina heeft in 2013 een totale bijzondere waardevermindering verantwoord van EUR 60,1 miljoen, welke is gebaseerd op het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden.

Aanvullend op deze waardering zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Deze gevoeligheidsanalyses zijn uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging van de disconteringsvoet in combinatie met een verlaging van de voortdurende groei en anderzijds op basis van een verlaging van de EBITDA-marge.

In de onderstaande tabel wordt voor de kasstroomgenererende eenheden PS&P, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyses waarbij de EBITDA-marge met 0,25%, respectievelijk 0,5% wordt verlaagd, bij een gelijkblijvende disconteringsvoet. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid PS&P tot een potentiële bijzondere waardevermindering van EUR 5,9 miljoen, respectievelijk EUR 11,7 miljoen. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Consulting tot een potentiële bijzondere waardevermindering van EUR 0,7 miljoen, respectievelijk EUR 1,3 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Business Solutions en België/Luxemburg geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	PS&P	Business Solutions	Consulting	België/Luxemburg
Afname EBITDA-marge				
-0,25%	-5,9	-0,6	-0,7	-1,5
-0,50%	-11,7	-1,2	-1,3	-2,9

In de onderstaande tabel wordt voor de kasstroomgenererende eenheden PS&P, Business Solutions, Consulting en België/Luxemburg de impact weergegeven van de gevoeligheidsanalyse waarbij enerzijds de disconteringsvoet wordt verhoogd met respectievelijk 0,5%, 1,0% en 1,5% en anderzijds de voortdurende groei met stappen van 0,5% wordt verlaagd van 1,0% naar 0,5% respectievelijk nihil. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid PS&P tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van EUR 9,6 miljoen tot EUR 21,7 miljoen. De gevoeligheidsanalyse leidt voor de kasstroomgenererende eenheid Consulting tot een potentiële bijzondere waardevermindering die varieert van EUR 1,1 miljoen tot EUR 2,5 miljoen. Voor de kasstroomgenererende eenheden Business Solutions en België/Luxemburg geldt dat de gevoeligheidsanalyse niet leidt tot een bijzondere waardevermindering. De vermelde bedragen (in miljoenen euro's) betreffen de impact op de realiseerbare waarde op basis van de gevoeligheidsanalyse.

	Disconteringsvoet		
PS&P	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,5%	-9.6	-14.6	-19.1
0,0%	-12.9	-17.5	-21.7
Business Solutions	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,5%	-3,0	-4.5	-5.9
0,0%	-4,1	-5.5	-6.8
Consulting	10,5%	11,0%	11,5%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,5%	-1.1	-1.7	-2.2
0,0%	-1.5	-2,0	-2.5
België/Luxemburg	11,6%	12,1%	12,6%
<i>Voortdurende groei</i>			
0,5%	-3.2	-4.9	-6.4
0,0%	-4.4	-5.9	-7.3

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.596	1.894	10.132	29.622
Totaal afschrijvingen	-13.007	-1.529	-4.446	-18.982
Boekwaarde per 1 januari 2013	4.589	365	5.686	10.640
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	1.153	142	172	1.467
Afschrijvingen	-2.289	-204	-1.095	-3.588
Desinvesteringen	-81	0	0	-81
Boekwaarde per 31 december 2013	3.372	303	4.763	8.438
<i>Stand per 31 december 2013</i>				
Totaal aanschafwaarde	17.613	1.655	10.172	29.440
Totaal afschrijvingen	-14.241	-1.352	-5.409	-21.002
Boekwaarde per 31 december 2013	3.372	303	4.763	8.438

8.1. INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen gedurende 2013 hebben betrekking op vervangingsinvesteringen. Bij de desinvestering van apparatuur in 2013 is een boekwinst gerealiseerd van ruim EUR 0,1 miljoen. Deze boekwinst is verantwoord onder de afschrijvingen. In 2012 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa.

8.2. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

In 2013 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 2013.

8.3. MATERIËLE VASTE ACTIVA IN LEASE

Ultimo 2013 heeft Ordina geen materiële vaste activa in lease (ultimo 2012: nihil). Zowel in 2013 als in 2012 hebben geen investeringen plaatsgevonden ter zake materiële vaste activa in lease.

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2013	2012
Saldo per 1 januari	396	316
Investeringsen	0	0
Aandeel in de resultaten	94	80
Dividend	0	0
Desinvesteringen	0	0
Saldo per 31 december	490	396

De geassocieerde deelneming ultimo 2013 betreft Passwerk CVBA (België, aandelenbelang 37,31%).

Voor de geassocieerde deelneming kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Passwerk CVBA	1.598	282	1.823	253	37,3%

10. LENINGEN U/G

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

	2013	2012
Saldo per 1 januari	1.043	1.600
Verstrekte leningen	0	0
Aflossingen	-1.043	-557
Totaal	0	1.043
Presentatie onder de kortlopende vorderingen	0	-730
Saldo per 31 december	0	313

De leningen u/g hebben betrekking op de uitgestelde koopprijs voor Finext B.V., welke vennootschap in 2011 door Ordina is verkocht. In totaal is bij verkoop een tweetal leningen verstrekt voor een totaalbedrag van circa EUR 1,9 miljoen. Het betreft een lening A van EUR 1,1 miljoen met een rentepercentage van 5% en een lening B van circa EUR 0,8 miljoen met een rentepercentage van 6%. In het eerste halfjaar van 2013 zijn beide leningen volledig afgelost en is de volledige uitgestelde koopprijs ontvangen door Ordina.

11. TRANSITIEKOSTEN

De specificatie van de transitiekosten luidt als volgt:

	2013	2012
Totaal kostprijs	3.153	1.347
Totaal verantwoord ten laste van het resultaat	-649	-70
Saldo per 31 december	2.504	1.277

Transitiekosten houden verband met het installeren van systemen en processen welke ontstaan na het afsluiten van langetermijnbeheercontracten betreffende bestaande ICT-applicaties. In de loop van 2012 is Ordina voor het eerst geconfronteerd met dergelijke transitietrajecten. Deze transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en hebben betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Ordina-standaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat de beheeractiviteiten worden verricht, welke periode varieert van twee tot vijf jaar. Betreffende de gewaardeerde transitiekosten ultimo 2013 heeft een bedrag van circa EUR 1,8 miljoen een looptijd langer dan een jaar. Ultimo 2012 heeft Ordina de transitiekosten verantwoord onder de vaste activa. Met ingang van 2013 worden de transitiekosten verantwoord onder de vlottende activa. De presentatie van de vergelijkende cijfers over 2012, inclusief de gerelateerde kasstromen, is in deze jaarrekening aangepast.

12. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

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

	Vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2013</i>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	57.728	0	57.728
Liquide middelen	7.446	0	7.446
Leningen (exclusief financiële-leaseverplichtingen)	0	-9.672	-9.672
Handelscrediteuren en overige schulden	0	-73.998	-73.998
Totaal per 31 december 2013	65.174	-83.670	-18.496

De leningen (ultimo 2013: EUR 9,7 miljoen; ultimo 2012: EUR 19,3 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2013	2012
Handelsdebiteuren	43.674	50.248
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-2.602	-1.571
Handelsdebiteuren – netto	41.072	48.677
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	14.054	16.284
Vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom	10.641	13.265
Overige vorderingen	421	967
Overlopende activa	6.293	6.198
Saldo per 31 december	72.481	85.391

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

Op 31 december 2013 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van circa EUR 7,0 miljoen (31 december 2012: circa EUR 7,4 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot het treffen van een voorziening. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

De ouderdom van handelsdebiteuren luidt als volgt:

	2013	2012
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	34.077	41.321
Handelsdebiteuren waarbij geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	5.127	5.179
tussen 1 en 2 maanden	1.176	1.163
tussen 2 en 3 maanden	314	701
meer dan 3 maanden	378	313
	6.995	7.356
Handelsdebiteuren – netto	41.072	48.677

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

	2013	2012
Saldo per 1 januari	1.571	906
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	1.092	782
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-14	-84
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-47	-33
Saldo per 31 december	2.602	1.571

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

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

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 een looptijd van minder dan een jaar.

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

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

	2013	2012
Nederland	43.798	51.302
België/Luxemburg	13.930	15.230
Saldo per 31 december	57.728	66.532

Het maximale kredietrisico op handelsvorderingen bedroeg op balansdatum per cliëntcategorie:

	2013	2012
Overheid	16.776	14.829
Financiële dienstverlening	4.463	12.343
Overig	22.435	23.076
Handelsdebiteuren	43.674	50.248

14. 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.

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

	2013	2012
A+	0	8.931
A	6.823	0
A-1	623	571
A-2	0	26
Saldo per 31 december	7.446	9.528

15. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestorte en opgevraagde aandelenkapitaal over de jaren 2012 en 2013 luidt als volgt:

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

<i>(In duizenden)</i>	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2013	91.925	9.192
Emissie van aandelen	0	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	133	13
Aandelengerelateerde beloningen	253	26
Saldo per 31 december 2013	92.311	9.231

15.1. GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2013 uit 124.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- Prioriteitsaandelen: 1
- Preferente aandelen: 24.999.995
- Gewone aandelen: 100.000.000

Ultimo 2013 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 92.310.835 gewone aandelen (ultimo 2012: 1 prioriteitsaandeel en 91.924.881 gewone aandelen).

De emissies in 2013 hebben betrekking op aandelengerelateerde beloningen (252.781 aandelen) en op earn-outbetalingen ter zake de acquisitie van ITG Consulting Group (totaal 133.173 aandelen).

De emissie in 2012 betrof circa 72.000 aandelen en had betrekking op aandelengerelateerde beloningen.

Met de emissies in 2013 en 2012 zijn geen emissiekosten gemoeid.

Ultimo 2013 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht. Voor een toelichting op het uitgegeven prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de statutaire bepaling omtrent de prioriteit.

15.2. OPTIEREGELINGEN

In 2009 zijn aan een beperkte groep medewerkers in totaal 240.000 voorwaardelijke opties toegekend. De optie-uitoefenprijs bedraagt EUR 4,55 en is bepaald op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaand aan de dag van voorwaardelijke toekenning. Onvoorwaardelijk toe te kennen opties zijn uitoefenbaar per 2 april 2010. De optierechten vervallen per 2 september 2014.

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

Optieplannen worden in aandelen afgewikkeld. Ultimo 2013 zijn voor de uitoefening van optierechten geen aandelen ingekocht door Ordina N.V. Het aantal gewone aandelen binnen het maatschappelijk kapitaal is toereikend om toekomstige emissies ingevolge uitoefening van uitstaande optierechten mogelijk te maken. In 2013 is geen nieuw optieplan geïntroduceerd.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2013 30.000 optierechten uit (ultimo 2012: 45.000). Zowel in 2013 als in 2012 zijn geen optierechten uitgeoefend.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2012 en 2013.

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

(In duizenden)	Aantal per 1 januari	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal per 31 december	Optie- uitoefenkoers in euro's	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
Verloop gedurende 2013						
Optieregeling 2009	45	0	15	30	4,55	5
Ultimo 2013 nog uitstaande optierechten				30		

16. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2012 en 2013 luidt als volgt:

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

	Agioreserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	134.692	62.913	451	198.056
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	451	-451	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	187	0	0	187
Aandelengerelateerde beloningen	181	-13	0	168
Nettoresultaat boekjaar	0	0	-64.969	-64.969
Actuariële winsten en verliezen	0	-10	0	-10
Saldo per 31 december 2013	135.060	63.341	-64.969	133.432

Na toerekening van het verlies over 2013 bedragen de ingehouden winsten circa EUR 1,6 miljoen negatief.

De ingehouden winsten zijn derhalve niet vrij uitkeerbaar (ultimo 2012: circa EUR 60,9 miljoen vrij uitkeerbaar). Voor een bedrag van circa EUR 1,4 miljoen is ultimo 2013 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ten laste van de ingehouden winsten (ultimo 2012: EUR 2,0 miljoen).

17. BANCAIRE SCHULDEN

In december 2011 is Ordina een gecommiteerde senior financieringsfaciliteit overeengekomen met de ING, ABN AMRO Bank en NIBC ter grootte van initieel EUR 55,0 miljoen. De gecommiteerde senior financieringsfaciliteit betreft een langlopende lening van initieel EUR 20,0 miljoen en een revolverende faciliteit van EUR 35,0 miljoen en kent een looptijd van vijf jaar. Als gevolg van de aflossingen in 2013 op de langlopende lening bedraagt de totale gecommiteerde senior financieringsfaciliteit ultimo 2013 nog EUR 45,0 miljoen. De revolverende faciliteit is voor een bedrag van EUR 10,0 miljoen aangewend voor een gecommiteerde kredietfaciliteit in rekening-courant.

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

	2013	2012
Saldo per 1 januari	19.284	18.937
Opname van bancaire schulden	0	0
Mutatie ingevolge effectieve-interestmethode	388	347
Aflossingen	-10.000	0
Totaal	9.672	19.284
Presentatie onder de kortlopende schulden	-9.672	-10.000
Saldo per 31 december	0	9.284

De effectieve rente op de langlopende lening bedraagt 5,77%. De boekwaarde van de langlopende lening is bepaald op basis van de effectieve-interestmethode. Voor de langlopende lening met een boekwaarde van EUR 9,7 miljoen geldt dat de reële waarde circa EUR 10,1 miljoen bedraagt.

Het aflossingsschema van de langlopende lening van initieel EUR 20 miljoen luidt als volgt:

Aflossing per 22 juni 2013	5.000
Aflossing per 22 december 2013	5.000
Aflossing per 22 juni 2014	5.000
Aflossing per 22 december 2014	5.000
	20.000

De rente op de langlopende lening en revolverende faciliteit wordt vastgesteld aan de hand van de geldende basisrente (EURIBOR) plus een opslag. De basisrente is afhankelijk van de door Ordina te bepalen interestperiode die in beginsel kan variëren van een tot zes maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) en de total net debt van Ordina per kwartaaleinde en kan variëren van 2,00% tot 3,75%.

Voor de jaren 2011 en 2012 mag een correctie worden toegepast op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten zoals gespecificeerd in de financieringsovereenkomst van maximaal EUR 13,2 miljoen (2011), respectievelijk EUR 7,2 miljoen (2012), waarbij de totale correctie in dit kader over de jaren 2011 en 2012 maximaal EUR 17,2 miljoen mag bedragen.

In juni 2013 is een wijziging op de bestaande overeenkomst met de banken overeengekomen. Op grond van deze wijziging blijft de correctie op de EBITDA voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten ten behoeve van de berekening van de leverage ratio gehandhaafd. Deze correctie zoals gespecificeerd in de financieringsovereenkomst en het addendum bedraagt maximaal EUR 5,0 miljoen voor het jaar 2013 en voor het jaar 2014, waarbij de totale correctie over de twee jaren samen in dit kader maximaal EUR 8,0 miljoen mag bedragen. In aanvulling op de bovenvermelde wijziging is tevens met de banken overeengekomen dat de baten en lasten gerelateerd aan de voorziening leegstand ter zake een deel van onze kantoorlocatie in Nieuwegein niet worden opgenomen in de EBITDA ten behoeve van de berekening van de leverage ratio en de Interest Cover Ratio.

De rente (basisrente plus opslag) op de langlopende lening bedroeg ultimo 2013 2,736% en bestaat uit een basisrente van 0,236% en een opslag van 2,5% (ultimo 2012: 2,611%). Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ordina besloten om voor de langlopende lening geen renteswap af te sluiten.

Ultimo 2013 heeft Ordina geen verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit (ultimo 2012: nihil). Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidsprovisie verschuldigd van 35% over de verschuldigde marge.

De convenanten voor de lening en revolverende faciliteit bestaan uit een maximale leverage ratio total net debt/(adjusted) EBITDA en een Interest Cover Ratio (bepaald op basis van de (adjusted) EBITDA / total net interest zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst). De convenanten zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS. Bij de wijziging op de bestaande overeenkomst medio 2013 is tevens bepaald dat de maximale leverage ratio minder scherp wordt afgebouwd. Onder de financieringsfaciliteit zijn de volgende ratio's van toepassing:

Leverage ratio (maximaal)

	nieuw	oud
1 oktober 2012 - 30 juni 2013	2,00	2,00
1 juli 2013 - 31 december 2013	1,75	1,50
1 januari 2014 - 31 maart 2014	1,75	1,25
1 april 2014 - december 2016 (einddatum overeenkomst)	1,50	1,25

Interest Cover Ratio (minimaal)

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

Ultimo 2013 bedraagt de verhouding total net debt/(adjusted) EBITDA 0,2 (ultimo 2012: 0,6). Ultimo 2013 bedraagt de Interest Cover Ratio 9,2 (ultimo 2012: 15,6).

Verder is in de kredietovereenkomst bepaald dat het totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst (de Guarantor Cover Ratio) en dat minimaal 70% van de handelsvorderingen is verpand aan de kredietverstrekker (de Security Cover Ratio). Aan deze voorwaarden is ultimo 2013 voldaan. Met betrekking tot de kredietverlening betreffende de langlopende lening en revolverende faciliteit heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich onderling met elkaar verbonden.

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

	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
<i>Verwachte kasstroom</i>		
2014	-195	-10.000
2015 - 2016	0	0
> 2016	0	0

18. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	685	751
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.195	3.011
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	3.880	3.762

18.1. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

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

	2013	2012
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	5.025	4.968
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.340	4.217
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	685	751

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

	2013	2012
Begin van het jaar	4.968	22.020
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	0	0
Rentekosten	180	163
Betaalde contributie door deelnemers	0	0
Uitbetaalde pensioenen	-25	-108
Actuariële winsten en verliezen	-98	2.080
Kwalificatie als toegezegde-bijdrageregeling	0	-19.187
Saldo verplichtingen per 31 december	5.025	4.968

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

	2013	2012
Begin van het jaar	4.217	21.104
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	153	131
Betaalde contributie werkgeversdeel	80	0
Uitbetaalde pensioenen	-25	-108
Actuariële winsten en verliezen	-85	1.893
Kwalificatie als toegezegde-bijdrageregeling	0	-18.803
Saldo reële waarde van activa per 31 december	4.340	4.217

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen voor 'toegezegd-pensioenregelingen' (pensioenregelingen op basis van middelloon of eindloon), die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. Als gevolg van harmonisatie van pensioenregelingen bevatten de toegezegd-pensioenregelingen geen actieve deelnemers. De verplichtingen van Ordina binnen de toegezegd-pensioenregelingen beperken zich ultimo 2013 tot garantie- en beheerkosten voor zover deze niet worden gedekt door positieve overrenteresultaten. De opgebouwde waarde ter zake deze pensioenregelingen wordt gepresenteerd tegen reële waarde. Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Alle pensioenregelingen binnen Ordina zijn ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen. De activa ter zake pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

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

De cumulatieve mutatie voor actuariële winsten en verliezen die zijn verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat bedraagt negatief EUR 4,1 miljoen (ultimo 2012: negatief EUR 4,1 miljoen).

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

	Toelichting	2013	2012
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		0	0
Rentekosten		180	163
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-153	-131
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	23	27	32

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 0,1 miljoen (2012: EUR 2,0 miljoen). De fondsbeleggingen bestaan uit kwalificerende verzekeringspolissen die exact corresponderen met het bedrag en de timing van alle te verrichten uitkeringen binnen de regelingen. De fondsbeleggingen zijn gelijk aan de contante waarde van de corresponderende aanspraken waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde aannames die worden aangehouden voor de vaststelling van de contante waarde van de pensioenverplichting.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2013	2012
Disconteringsvoet per 31 december	3,70%	3,65%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen (regelingafhankelijk)	3,70%	3,65%

Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse de disconteringsvoet wordt verhoogd, respectievelijk wordt verlaagd met 0,5%, bedraagt de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling EUR 4,3 miljoen, respectievelijk EUR 5,5 miljoen.

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:

	2013	2012
Man	22,1	22,0
Vrouw	24,3	24,2

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

	2013	2012
Man	23,8	23,7
Vrouw	25,2	25,2

De waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de gerelateerde activa over de jaren 2009 tot en met 2013 is als volgt te specificeren:

	2013	2012	2011	2010	2009
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	5.025	4.968	22.020	21.700	22.695
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	4.340	4.217	21.104	18.293	19.050
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	685	751	916	3.407	3.645
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake verplichtingen	98	-2.080	-25	1.412	653
Actuariële verschillen tussen veronderstellingen en realisatie ter zake reële waarde van activa	-85	1.893	2.044	-1.605	820

18.2. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN JUBILEUMREGELINGEN

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

	2013	2012
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.195	3.011
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	0	0
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.195	3.011

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

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

	2013	2012
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	346	338
Rentekosten	68	108
Actuariële winsten en verliezen	105	266
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	519	712

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

	2013	2012
Begin van het jaar	3.011	2.740
Kosten ten laste van het resultaat	414	446
Betaalde jubileumuitkeringen	-335	-441
Actuariële winsten en verliezen	105	266
Saldo per 31 december	3.195	3.011

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2013	2012
Disconteringsvoet per 31 december	2,6%	2,4%

De veronderstellingen ten aanzien van de gemiddelde verblijfsduur van de medewerker bij Ordina zijn in 2012 en 2013 consistent toegepast. Bij de vaststelling van de voorziening ultimo 2013 is rekening gehouden met de gefaseerde verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar.

In de onderstaande tabel wordt een gevoeligheidsanalyse weergegeven betreffende de verplichting uit hoofde van de jubileumregeling. Deze gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd op basis van enerzijds een verhoging/verlaging van de disconteringsvoet en anderzijds een verhoging/verlaging van de ontslagkansen (resultierend in een korter/langer verblijf bij Ordina).

	verplichting	in procenten van huidige verplichting
Disconteringsvoet + 0,5%	3.094	96,8%
Disconteringsvoet - 0,5%	3.301	103,3%
Ontslagkansen + 25%	2.864	89,6%
Ontslagkansen - 25%	3.593	112,5%

19. OVERIGE VOORZIENINGEN - LANGLOPEND

De specificatie van de overige langlopende voorzieningen ultimo 2013 luidt als volgt:

	2013	2012
Saldo per 1 januari	0	0
Dotatie ten laste van het resultaat	5.950	0
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	0
Aangewend	0	0
Saldo per 31 december	5.950	0

De overige langlopende voorzieningen hebben betrekking op de leegstand binnen de kantoorlocatie Nieuwegein waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat. Het huurcontract voor de kantoorlocatie te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020. De voorziening heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van de betreffende ruimte. Bij de vaststelling van de voorziening is rekening gehouden met de verwachte inkomsten uit onderverhuur. Bij de contante waardebepaling van de voorziening is rekening gehouden met een rentepercentage van 4,2%. De dotatie aan de voorziening is verantwoord onder de huisvestingskosten als onderdeel van de overige bedrijfslasten (zie toelichting 24). Ter zake de voorziening heeft een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen een looptijd van minder dan een jaar.

20. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2013	2012
Latente belastingvorderingen	20.1	17.616	16.420
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	0
Latente belastingvorderingen per saldo		17.616	16.420

	Toelichting	2013	2012
Latente belastingverplichtingen	20.2	0	331
Gesaldeerde latente belastingverplichtingen		0	0
Latente belastingverplichtingen per saldo		0	331

20.1. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Immateriële en materiële vaste activa	1.344	1.717
Personeelsgerelateerde voorzieningen	171	188
Overige voorzieningen	1.487	0
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.614	14.515
Saldo per 31 december	17.616	16.420

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

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde en overige voorzieningen heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de pensioenvoorzieningen en overige voorzieningen. 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 2013: circa EUR 58,5 miljoen; ultimo 2012: circa EUR 58,1 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Ultimo 2013 zijn de verliezen binnen Nederland gewaardeerd tegen een percentage van 25,0%. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2013 circa EUR 58,5 miljoen (ultimo 2012: circa EUR 58,6 miljoen). Waardering van rechten op verliescompensatie is gebaseerd op de veronderstelde compensatiemogelijkheden op basis van toekomstige winsten, onderbouwd middels de meerjarenbegroting voor de komende vijf jaar. Van de gewaardeerde compensabele verliezen vervalt naar verwachting een bedrag van EUR 33,7 miljoen in 2018. De resterende verliezen vervallen na 2018.

Voor compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,5 miljoen geldt dat deze na 2013 vervallen. Ter zake deze verliezen was geen latente belastingvordering opgenomen.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 15,1 miljoen (ultimo 2012: EUR 12,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar. De latente belastingvorderingen zijn zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 niet gesaldeerd met latente belastingsschulden (zie grondslag 2.21).

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

	Balans primo 2012	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2012
Immateriële en materiële vaste activa	1.997	-280	0	1.717
Personeelsgerelateerde voorzieningen	229	-88	47	188
Overige voorzieningen	0	0	0	0
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	15.406	-891	0	14.515
	17.632	-1.259	47	16.420

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2013:

	Balans primo 2013	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2013
Immateriële en materiële vaste activa	1.717	-373	0	1.344
Personeelsgerelateerde voorzieningen	188	-20	3	171
Overige voorzieningen	0	1.487	0	1.487
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.515	99	0	14.614
	16.420	1.193	3	17.616

20.2. LATENTE BELASTINGSSCHULDEN

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2013	2012
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	0	331
	0	331

De latente belastingverplichting heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de bij een verwerving van een deelneming gewaardeerde immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit naar verwachting van toepassing zal zijn gedurende de afschrijvingsperiode van deze activa. De latente belastingsschulden bedragen ultimo 2013 nihil (ultimo 2012: circa EUR 0,3 miljoen). De latente belastingsschulden zijn zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 niet gesaldeerd met de latente belastingvorderingen (zie grondslag 2.21).

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

	Balans primo 2012	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2012
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	1.033	-702	0	331
	1.033	-702	0	331

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2013:

	Balans primo 2013	Verantwoord in W&V	Verantwoord in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	Balans ultimo 2013
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	331	-331	0	0
	331	-331	0	0

21. OVERIGE VOORZIENINGEN - KORTLOPEND

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

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

De specificatie van de overige kortlopende voorzieningen ultimo 2013 luidt als volgt:

	Project- voorziening	Reorganisatie- voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	6	333	11	350
Dotatie ten laste van het resultaat	409	6.097	0	6.506
Vrijval ten gunste van het resultaat	-76	-2	-11	-89
Aangewend	-60	-4.149	0	-4.209
Saldo per 31 december 2013	279	2.279	0	2.558

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

De overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 een looptijd van minder dan een jaar.

22. HANDELSCREDEITEUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2013	2012
Handelscrediteuren	21.960	23.397
Vooruitgefactureerde omzet	5.991	7.287
Belastingen en sociale premies	24.543	24.428
Te betalen pensioenpremies	62	754
Overige schulden	1.971	2.010
Overlopende verplichtingen	19.471	27.818
Saldo per 31 december	73.998	85.694

De reële waarde van de handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen benadert de boekwaarde.

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen voor vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen, eindejaarsuitkeringen alsmede andere personeelskosten en overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden en overlopende verplichtingen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 een looptijd van minder dan een jaar.

23. PERSONEELSKOSTEN

	2013	2012
Salarissen	171.788	168.654
Sociale lasten	29.297	28.322
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	27	32
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	11.170	10.578
Overige personeelskosten	40.054	40.334
Totaal	252.336	247.920

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 16,9 miljoen (2012: circa EUR 17,1 miljoen) opgenomen voor operationele-leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2013 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 7,4 miljoen (2012: circa EUR 4,0 miljoen) verantwoord voor reorganisatiekosten.

Onder de personeelskosten is in 2013 een last verantwoord voor aandelengerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,2 miljoen (2012: circa EUR 0,3 miljoen). De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2013 bedraagt 2.961 (2012: 2.938). Ultimo 2013 zijn er op basis van fte's 2.918 medewerkers (ultimo 2012: 2.920 medewerkers) werkzaam bij Ordina. Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2013 523 medewerkers (ultimo 2012: 526 medewerkers).

24. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Huisvestingskosten	14.917	7.788
Marketing- en verkoopkosten	1.208	1.471
Overige kosten	8.056	5.918
Totaal	24.181	15.177

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

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa EUR 6,0 miljoen (2012: circa EUR 6,3 miljoen) verantwoord voor operationele huurcontracten. Tevens is onder de huisvestingskosten een bedrag opgenomen van EUR 5,9 miljoen voor de voorziening leegstand kantoorlocatie Nieuwegein.

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

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

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2013 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Nederland	Overig PwC-netwerk	Totaal PwC-netwerk
Controle van de jaarrekening	257	88	345
Andere controlewerkzaamheden	20	2	22
Fiscale advisering	2	0	2
Andere niet-controlediensten	0	0	0
	279	90	369

25. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Financieringsbaten	13	134
Financieringslasten	-1.510	-1.650
Totaal	-1.497	-1.516

De financieringsbaten zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Ter zake verstrekte leningen	13	67
Overige financieringsbaten	0	67
Totale financieringsbaten	13	134

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

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Ter zake langlopende leningen	-930	-926
Ter zake revolverende faciliteit	-278	-356
Overige financieringslasten	-302	-368
Totale financieringslasten	-1.510	-1.650

De financieringslasten ter zake langlopende leningen hebben betrekking op de langlopende leningen zoals toegelicht onder toelichting 17. Onder de rentelasten ter zake langlopende leningen is tevens begrepen een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen ingevolge de effectieve-interestmethode (2012: circa EUR 0,3 miljoen).

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

26. WINSTBELASTINGEN

	2013	2012
Actuele winstbelastingen boekjaar	-847	-484
Actuele winstbelastingen voorgaande boekjaren	-20	-85
	-867	-569
Uitgestelde winstbelastingen boekjaar	1.533	-489
Uitgestelde winstbelastingen voorgaande boekjaren	-10	-67
	1.523	-556
	656	-1.125

	2013	2012
Nettoresultaat over het boekjaar	-64.969	451
Winstbelastingen	656	-1.125
Winst voor winstbelastingen	-65.625	1.576
Effectief belastingtarief	1,0%	71,4%

<i>In procenten</i>	2013	2012
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefverschillen buitenland	0,0	-12,3
Niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar	0,0	2,4
Niet aftrekbare bedragen	-23,9	56,4
Vrijgestelde winstbestanddelen	-0,1	-3,3
Incidentele posten	0,0	-6,5
Correcties voorgaande jaren	0,0	9,7
Effectief belastingtarief	1,0	71,4

De nominale belastingdruk voor 2013 bedraagt 25,0% zoals van toepassing binnen Nederland. De niet gewaardeerde verliezen in het boekjaar hebben betrekking op verliezen welke niet kunnen worden gecompenseerd en waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. De niet aftrekbare bedragen hebben betrekking op resultaatbestanddelen welke niet ten laste van het belastbare resultaat gebracht mogen worden en betreffen onder meer bijzondere waardeverminderingen van goodwill, aandelengerelateerde beloningen en het niet aftrekbare deel van de zogenaamde gemengde kosten. De vrijgestelde winstbestanddelen betreft met name het aandeel in resultaten van deelnemingen.

27. RESULTATEN PER AANDEEL

27.1. RESULTAAT PER AANDEEL

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

	2013	2012
Resultaat na belastingen	-64.969	451
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.179	91.913
Resultaat per aandeel (in euro's)	-0,70	0,00

27.2. RESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING

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

	2013	2012
Resultaat na belastingen	-64.969	451
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	92.179	91.913
Correctie voor optierechten 'in the money'	0	0
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandelengerelateerde beloningen	622	581
	92.801	92.494
Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)	-0,70	0,00

28. DIVIDEND PER AANDEEL

Gezien het feit dat over het jaar 2013 een nettoverlies is gerealiseerd zal geen voorstel tot dividenduitkering worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het nettoverlies over 2013 is onttrokken aan de reserves.

29. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 24.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2013 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

30. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 4,1 miljoen (2012: circa EUR 2,7 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voor een bedrag van circa EUR 1,7 miljoen betrekking op huurverplichtingen, voor een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen betrekking op klantrelaties en voor een bedrag van circa EUR 1,1 miljoen op earn-outverplichtingen ter zake acquisities.

Ultimo 2013 heeft Ordina een investeringsverplichting betreffende een nieuwe ERP licentie ten bedrage van circa EUR 2,0 miljoen. Ter zake materiële vaste activa heeft Ordina geen materiële investeringsverplichtingen.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 19,7 miljoen (2012: EUR 19,3 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ordina heeft geen panden in eigendom. Ordina N.V. en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,0 miljoen (2012: EUR 6,2 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Voor de huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar heeft een bedrag van EUR 4,4 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein. Het huurcontract voor het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 30 september 2020.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	19.671	6.036
Looptijden langer dan een jaar en minder dan vijf jaar	21.292	19.750
Looptijden langer dan vijf jaar	0	7.679
	40.963	33.465

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

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

Ordina N.V. heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd.

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

Voor de kredietverlening door bancaire instellingen hebben Ordina N.V. en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid onder de financieringsfaciliteit zijn ultimo 2013 vorderingen verpand tot een bedrag van circa EUR 43,6 miljoen (ultimo 2012: circa EUR 51,3 miljoen).

31. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

31.1. ACQUISITIES

In 2013 en 2012 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

31.2. EFFECTEN VAN ACQUISITIES

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

	2013	2012
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	0	0
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	0	0
Koopprijs	0	0
Uitgestelde koopprijs	0	0
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	1.113	0
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-200	0
Betaalde koopprijs/cash	913	0
Gekochte liquide middelen	0	0
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	913	0

Ultimo 2013 heeft Ordina nog een resterende earn-outverplichting voor acquisities uit voorgaande jaren van circa EUR 1,1 miljoen (ultimo 2012: circa EUR 2,0 miljoen).

32. VERBONDEN PARTIJEN

32.1. IDENTITEIT VERBONDEN PARTIJEN

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

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

32.2.1. BELONINGSBELEID

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

32.2.2. 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 2013, respectievelijk 2012:

	2013	2012
S. Breedveld		
Salaris	388	388
Variabele beloning/kortetermijncomponent	196	29
Variabele beloning/langetermijncomponent	120	172
Pensioenkosten	88	71
	792	660

	2013	2012
M.J. Poots-Bijl		
Salaris	262	0
Variabele beloning/kortetermijncomponent	132	0
Variabele beloning/langetermijncomponent	75	0
Pensioenkosten	46	0
	515	0

	2013	2012
B.H. de Jong		
Salaris	178	268
Uitkering bij beëindiging dienstverband	266	0
Variabele beloning/kortetermijncomponent	87	20
Variabele beloning/langetermijncomponent	-31	109
Pensioenkosten	42	55
	542	452

Het totaal van de beloning van alle leden van de Raad van Bestuur over 2013 bedraagt circa EUR 1,8 miljoen (2012: circa EUR 1,1 miljoen).

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. De waarde van het on target te verkrijgen aantal aandelen

Ordina N.V. is gelijk aan 50% van het in het eerste jaar van een driejaarsperiode aan de bestuurders te betalen vaste salaris (inclusief vakantiegeld). Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. De targets zijn voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen en voor 30% aan niet-financiële doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn gekoppeld aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina en betreffen de omzet, de recurring EBITDA-marge en de leverage ratio. De niet-financiële doelstellingen zijn gebaseerd op individuele, duidelijk meetbare (kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen en betreffen de klanttevredenheid, de medewerkerbetrokkenheid, imago en de implementatie van het duurzaamheidsbeleid. Waardering van de naar verwachting te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling, waarbij rekening wordt gehouden met een waardevermindering in verband met de handelsblokkade op een deel van de aandelen en gemist dividend gedurende de voorwaardelijke periode. 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 voor de variabele langetermijnbeloningscomponent worden verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening. Het bedrag van de te verwachten uit te geven aandelen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten. In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2011-2013 worden aan de heer Breedveld en mevrouw Poots-Bijl in totaal 125.399 aandelen Ordina N.V. verstrekt. De hiermee verband houdende last van circa EUR 0,2 miljoen is verantwoord onder de personeelskosten (zie toelichting 23). De toelichting betreffende de lopende regelingen luidt als volgt:

	Voorwaardelijk toegekende aantal aandelen	Reële waarde op moment van toekenning	Last verwerkt in winst-en verliesrekening 2013
S. Breedveld			
Regeling 2011-2013	102.495	84	62
Regeling 2012-2014	199.482	163	30
Regeling 2013-2015	171.836	198	28
	473.813	445	120
M.J. Poots-Bijl			
Regeling 2011-2013	23.061	26	25
Regeling 2012-2014	104.728	115	26
Regeling 2013-2015	141.764	163	24
	269.553	304	75
B.H. de Jong			
Regeling 2011-2013	70.729	58	-16
Regeling 2012-2014	137.658	113	-15
Regeling 2013-2015	0	n.v.t.	0
	208.387	171	-31

Onder de personeelskosten 2013 is voor de leden van de Raad van Bestuur tevens een last van ruim EUR 0,1 miljoen opgenomen in verband met de zogenaamde crisisheffing voor hoge lonen (2012: circa EUR 0,1 miljoen). Ingevolge deze crisisheffing is een werkgeversheffing verschuldigd van 16% over het loon dat hoger is dan EUR 150.000. De verantwoorde crisisheffing heeft voor circa EUR 83.000 betrekking op de heer Breedveld, voor circa EUR 21.000 op mevrouw Poots-Bijl en voor circa EUR 40.000 op de heer De Jong. Deze bedragen zijn niet opgenomen in de in deze toelichting opgenomen specificatie van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

Aan de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap worden een auto en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen ze een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten. De gerelateerde bedragen zijn niet opgenomen in de in deze toelichting opgenomen specificatie van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

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

32.2.3. AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN BESTUUR

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2013 744.320 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2012: 271.895). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	Verkregen ingevolge langetermijn variabele beloning	Zelfstandig aangekocht	2013	2012
S. Breedveld	228.319	450.001	678.320	271.895
M.J. Poots-Bijl	0	66.000	66.000	0
			744.320	271.895

32.2.4. OPTIERECHTEN TOEGEKEND AAN EN GEHOUDEN DOOR DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Ultimo 2013 zijn geen optierechten toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. Ultimo 2012 werden door de heer De Jong 15.000 opties gehouden in het kader van het optieplan zoals beschreven onder toelichting 15.2.

32.2.5. BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2013	2012
J.G. van der Werf, voorzitter	41	40
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	31	30
D.J. Anbeek	31	20
A. Kregting	31	30
R.J. van de Kraats	0	10
	134	130

De beloning van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van de vennootschap. Naast de beloning wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. Ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

32.2.6. AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2013 100.000 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2012: 100.000). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2013	2012
J.G. van der Werf, voorzitter	100.000	100.000
P.G. Boumeester, vice-voorzitter	0	0
D.J. Anbeek	0	0
A. Kregting	0	0
	100.000	100.000

33. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2013 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2013, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

PER 31 DECEMBER 2013 ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2013	2012
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Financiële vaste activa	35	127.569	191.705
Latente belastingvorderingen	36	15.062	15.029
Totaal vaste activa		142.631	206.734
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	37	0	513
Actuele winstbelastingvorderingen		2	1
Totaal vlottende activa		2	514
Totaal activa		142.633	207.248
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	38	9.231	9.192
Agioreerves	38	135.060	134.692
Wettelijke reserve	38	1.380	1.984
Ingehouden winsten	38	61.961	60.929
Resultaat boekjaar	38	-64.969	451
Totaal eigen vermogen		142.663	207.248
Verplichtingen			
<i>Kortlopende verplichtingen</i>			
Handelscrediteuren en overige schulden		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen		0	0
Totaal verplichtingen		0	0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		142.663	207.248

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2013 ORDINA N.V.

<i>(In duizenden euro's)</i>	Toelichting	2013	2012
Resultaten van deelnemingen	35	-64.748	-1.585
Overige resultaten		-221	2.036
Nettoresultaat		-64.969	451

34. ALGEMEEN

34.1. GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

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

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

34.2. GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN VAN RESULTAATBEPALING

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

34.3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA/DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin Ordina N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Bij de vaststelling van de nettovermogenswaarde wordt rekening gehouden met de overgangsbepalingen voor de vaststelling van waarden en de waarderingsgrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening (de 'IFRS 1-aanpassingen').

35. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2013	125.168	66.537	191.705
<i>Mutaties 2013</i>			
Investerings/verstrekkingen	-43	665	622
Actuariële winsten en verliezen	-10	0	-10
Resultaat deelnemingen	-64.748	0	-64.748
Boekwaarde per 31 december 2013	60.367	67.202	127.569

36. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Immateriële en materiële vaste activa	448	514
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	14.614	14.515
Saldo per 31 december	15.062	15.029

De latente belastingvordering uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan uit hoofde van de minimale fiscale afschrijvingstermijn.

Waardering vindt plaats tegen vastgestelde tarieven.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2013: circa EUR 58,5 miljoen; ultimo 2012: circa EUR 58,1 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.

37. OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2013	2012
Overlopende activa	0	513
Saldo per 31 december	0	513

38. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2012 en 2013 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2012	9.185	134.619	2.894	75.780	-15.823	206.655
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	-15.823	15.823	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	0	0	0	0	0	0
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-140	0	-140
Aandelengerelateerde beloningen	7	73	0	202	0	282
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	451	451
Overboeking naar ingehouden winsten	0	0	-910	910	0	0
Saldo per 31 december 2012	9.192	134.692	1.984	60.929	451	207.248

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	9.192	134.692	1.984	60.929	451	207.248
Onverdeelde winst vorig boekjaar	0	0	0	451	-451	0
Emissie bij verwerving deelnemingen	13	187	0	0	0	200
Actuariële winsten en verliezen	0	0	0	-10	0	-10
Aandelengerelateerde beloningen	26	181	0	-13	0	194
Nettoresultaat boekjaar	0	0	0	0	-64.969	-64.969
Overboeking naar ingehouden winsten	0	0	-604	604	0	0
Saldo per 31 december 2013	9.231	135.060	1.380	61.961	-64.969	142.663

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

Ordina N.V. heeft ultimo 2012 en ultimo 2013 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2012 en 2013 wordt verwezen naar toelichting 15.2.

Voor een toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 32.2.2.

Nieuwegein, 5 maart 2014

Raad van Bestuur

S. Breedveld, CEO

M.J. Poots-Bijl, CFO

Raad van Commissarissen

J.G. van der Werf, voorzitter

P.G. Boumeester, vice-voorzitter

D.J. Anbeek

A. Kregting

GROEPSMAATSCHAPPIJEN/ VOORNAAMSTE DEELNEMINGEN

	Vestigingsplaats	Belang in % ultimo 2013
Ordina Holding B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Consulting B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina ICT B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Application Outsourcing en Projecten B.V. *	Nieuwegein	100
Clockwork B.V. *	Amsterdam	100
SourcePower B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Mechelen (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Windhof (Luxemburg)	100

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 78 tot en met 140 opgenomen jaarrekening 2013 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013, de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur 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 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW.

OORDEEL BETREFFENDE DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 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, 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, 5 maart 2014

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

F.P. Izeboud RA

OVERIGE INFORMATIE

GRI-INDEX

STRATEGIE EN ANALYSE

Verklaring van de CEO	Bericht van de voorzitter	5
-----------------------	---------------------------	---

ORGANISATIE PROFIEL

Naam organisatie	Ordina N.V.	
Producten en diensten	Onze business oplossingen, IT oplossingen, technologieën en thema's	10, 13
Operationele structuur	Organogram	9
Locatie hoofdkantoor	Contact	148
Landen van vestiging	Nederland, België en Luxemburg	
Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Jaarrekening	83
Afzetmarkten	Financieel resultaat, Strategie	35, 18
Organisatieveranderingen	Er zijn in 2013 geen organisatieveranderingen ten opzichte van 2012.	
Onderscheidingen	Certificering CO ₂ prestatieladder niveau 5 en ISO14001	49
Bedrijfsomvang	Kerngegevens	25

VERSLAGPARAMETERS

Verslagperiode	1 januari 2013 - 31 december 2013	
Voorgaand verslag	Kalenderjaar 2012	
Verslaggevingscyclus	Kalenderjaar	
Contactpunt	Colofon	147
Proces voor het bepalen van de inhoud van dit verslag	Na desk research zijn met diverse stakeholders de onderwerpen vastgesteld. Vervolgens is via deze stakeholders de inhoud verzameld.	
Afbakening	Indicatoren	146
Beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag	Indicatoren	146
Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	Indicatoren	146
Gevolgen van herformuleringen van eerder verstrekte informatie	N.v.t.	
Veranderingen in de verslaglegging	De rapportage over duurzaamheid is uitgebreid.	

BESTUUR, VERPLICHTINGEN EN BETROKKENHEID

Bestuursstructuur	Organogram	
Voorzitter van het hoogste bestuursorgaan	Raad van Bestuur	8
Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	Corporate governance	
Lijst van groepen stakeholders	Aandeelhouders, Duurzaamheid	21, 48, 49, 53
Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Duurzaamheid, aandeelhouders	21, 48, 49, 53
Leidinggevende functie voorzitter hoogste bestuursorgaan	Raad van Bestuur	8

INDICATOREN

Code	Aspect	Definitie en scope	Verwijzing
Economisch			
EC1	Directe economische waarden die zijn gegeneerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden	Scope: Nederland, België en Luxemburg	<u>Winsten-verliesrekening</u> <u>Financieel resultaat</u>
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	Totaal personeelsbestand per geslacht (bij LA13) en leeftijdsopbouw Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
Milieu			
EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	Hoeveelheid gebruikt kopieerpapier: • totaal in kg • kg per medewerker • kg per werkplek Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Duurzame bedrijfsvoering</u>
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	Direct energieverbruik van gas en elektriciteit • totaal in kWh en m ³ • per werkplek (reikwijdte panden) Scope: Ordina Nederland en België	<u>Duurzame bedrijfsvoering</u>
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiëntie of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	De ingezette initiatieven waardoor de energiebesparingen gerealiseerd zijn en (beknpte) beschrijving van de geplande initiatieven Scope: Ordina Nederland en België	<u>Duurzame bedrijfsvoering en</u> <u>Duurzame dienstverlening</u>
EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden	Gemiddelde CO ₂ uitstoot per auto in gr/km. De gegevens zijn gebaseerd op het rijdend wagenpark per einde jaar en de nieuw ingezette auto's per 2012/2013. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Duurzame bedrijfsvoering</u>
Medewerkers			
LA7	Letsel, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio	Ziekteverzuimcijfers in percentage en gemiddelde verzuimdur. Het ziekteverzuimcijfer is exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun familie of omwonenden in verband met ernstige ziekten	Beschrijving van de maatregelen ter voorkoming van ziekteverzuim Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling	Mate waarin, wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over prestatie- en loopbaanontwikkeling (ontwikkeling en beoordeling). Toelichting op ontwikkel- en beoordelingscyclus/-systeem. Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
Maatschappij			
LA13	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit	Verhouding man-vrouw in totale personeelsbestand en verhouding man-vrouw van medewerkers in management-functies Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Medewerkers</u>
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek	Toelichting op de mvo-activiteiten en het mvo-programma van Ordina Scope: Ordina Nederland, België en Luxemburg	<u>Duurzaamheid</u>

COLOFON

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

CONCEPT, ONTWERP, TECHNISCHE REALISATIE

DartGroup, Amsterdam

Polder Knowledge, Rotterdam

TEKST

Ordina, Arjen de Jong

MOBILE VERSIE

DartGroup, Amsterdam

Ordina, Nieuwegein

Polder Knowledge, Rotterdam

WEBSITES

www.ordina.nl, www.ordina.com, www.werkenbijordina.nl

CONTACT

Ordina publiceert alleen nog een onlineversie van het jaarverslag. Wij bieden u als lezer meer gemak door de informatie aan te bieden in HTML-formaat. De informatie in het verslag is daardoor ook beter op het internet te vinden. Bovendien dringen wij met dit onlinejaarverslag het papierverbruik terug, wat één van onze duurzaamheidsdoelstellingen is. Het verslag is ook als pdf te downloaden.

OP WEG NAAR EEN GEÏNTEGREERD VERSLAG

Sinds 2009 rapporteren wij in ons jaarverslag ook over onze duurzaamheidsprestaties. Wij zien deze prestaties als onlosmakelijk deel van onze bedrijfsvoering. Ook in onze dienstverlening integreren wij bewust meer duurzaamheidselementen. Elk jaar verbeteren wij onszelf en scherpen wij onze data en rapportagecyclus voor onze niet-financiële prestaties aan. Wij rapporteren over tien niet-financiële prestaties die wij hebben geselecteerd volgens de (wereldwijde) richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), op C-niveau.

FEEDBACK WELKOM

Wij zien suggesties voor verbetering van dit verslag graag tegemoet. U kunt daarvoor een e-mail sturen naar communicatie@ordina.nl.

CONTACTGEGEVENS

Hoofdkantoor

Ordina N.V.
Ringwade 1
3439 LM Nieuwegein
Nederland
Telefoon: +31 (0)30 663 7000
Fax: +31 (0)30 663 7099
E-mail: info@ordina.nl
www.ordina.nl

Contactgegevens van al onze vestigingen staan op onze website www.ordina.nl

Afdeling Communicatie

Drs. A.C.H. Pouls
Telefoon: +31 (0)6 46 34 03 67

Secretaris van de vennootschap

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