

## JAARVERSLAG

---



---

# 2008

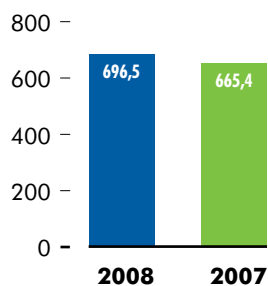
---

---

# KERNCIJFERS 2008 ORDINA GROEP

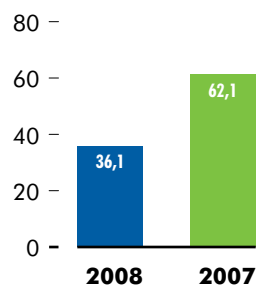
## Omzet

In miljoenen euro's



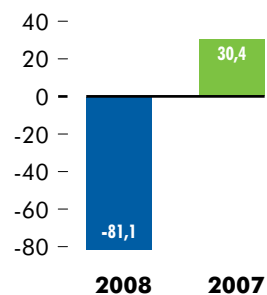
## Recurring EBITA

In miljoenen euro's



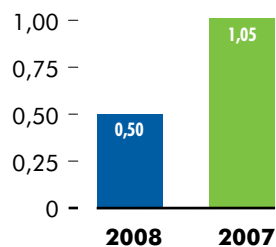
## Nettoresultaat

In miljoenen euro's



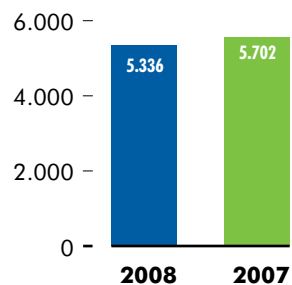
## Recurring nettoresultaat per aandeel voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities

In euro's



## Aantal medewerkers (ultimo)

In fte's



## Omzetverdeling naar markten 2008

In %

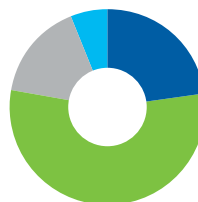
- 34% Finance
- 36% Public/Zorg
- 30% Industry



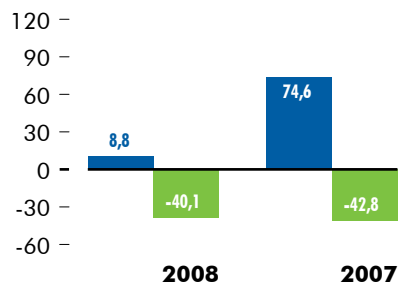
## Omzetverdeling naar activiteiten 2008

In %

- 23% Consulting
- 55% ICT
- 16% Application Outsourcing
- 6% BPO

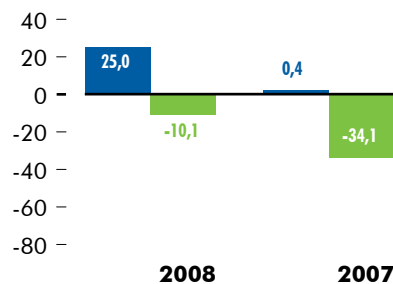


**Nettokasstromen uit operationele activiteiten en netto-investeringen**  
In miljoenen euro's



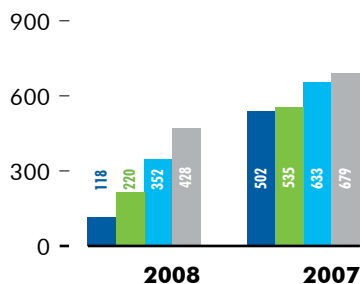
■ Nettokasstromen uit operationele activiteiten  
■ Netto-investeringen

**Nettokasstromen ter zake acquisities en desinvesteringen**  
In miljoenen euro's



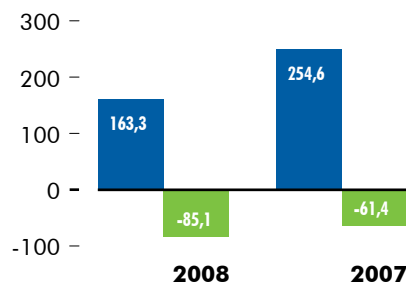
■ Desinvesteringen  
■ Verwerving van groepsmaatschappijen

**Marktkapitalisatie**  
In miljoenen euro's



■ Q4   ■ Q2  
■ Q3   ■ Q1

**Eigen vermogen en nettoschuld**  
In miljoenen euro's



■ Eigen vermogen  
■ Nettoschuld

**Verkorte balans per 31 december 2008**

Vaste activa	
Vaste activa	267,2
Vlottende activa	193,3
<b>Totaal activa</b>	<b>460,5</b>

(bedragen in miljoenen euro's)

Passiva	
Eigen vermogen	163,3
Langlopende schulden	36,9
Kortlopende schulden	260,3
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>460,5</b>



# INHOUDSOPGAVE

## ORDINA JAARVERSLAG 2008

<b>1 BERICHT VAN DE CEO</b>	7	<b>4 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN</b>	49
<b>2 OVER ORDINA</b>	13	<b>5 JAARREKENING</b>	57
Profiel	14	Geconsolideerde balans per 31 december 2008	58
Organogram	14	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008	60
Missie, visie en strategie	14	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)	61
Kernwaarden	15	Geconsolideerd overzicht van kasstromen	62
Kernactiviteiten	16	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	64
Kerngegevens	17	Vennootschappelijke balans per 31 december 2008 Ordina N.V.	119
Informatie voor aandeelhouders	18	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008 Ordina N.V.	120
Dividendvoorstel	19	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	120
Leden Raad van Bestuur	19	Groepsmaatschappijen / voornaamste deelnemingen	125
<b>3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR</b>	23	Accountantsverklaring	126
Rendement boven groei	24	<b>6 ORGANISATIEONDERDELEN &amp; CONTACTGEGEVENS</b>	129
Markttrends, de kansen en de risico's	24	Organisatieonderdelen	130
Strategie en positionering	25	Contactgegevens	131
Onze markten	26		
Doelstellingen en realisatie	26		
<i>Portfolio</i>	26		
<i>People</i>	28		
<i>Performance</i>	31		
Risicoprofiel	39		
Interne beheersing	40		
Vooruitzichten	42		
Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code	42		
Besturingsstructuur	43		
Onze business principles	45		
Statutaire bepalingen en overige informatie	45		



Kort op de bal spelen en  
scherp aan de wind varen,  
zonder het perspectief op  
de langere termijn uit het  
oog te verliezen.





# 1 BERICHT VAN DE CEO

---

Ronald Kasteel CEO van Ordina

### Jaar met twee gezichten

2008 was voor Ordina een jaar met twee gezichten. Enerzijds zijn onze verwachtingen op het gebied van Business Process Outsourcing niet uitgekomen. Hogere dan oorspronkelijk geplande investeringen, het wegval- len van een belangrijke klant waardoor er onvoldoende schaalgrootte resteerde en een sterk verslechterd markt- klimaat, hebben ons doen besluiten deze activiteiten niet langer binnen Ordina te continueren. Op 27 februari 2009 hebben wij aangekondigd dat de BPO-activiteiten per 1 april aanstaande aan Centric worden verkocht. Een grote bijzondere waardevermindering op gedane investeringen en een negatief transactieresultaat op de vervreemding aan Centric resulteren in een fors netto- verlies over 2008.

Tegelijkertijd zijn we opnieuw goed gegroeid in de voor ons belangrijke markten, zowel in Nederland als België. Vooral de start van het jaar was uitstekend, met het win- nen van een aantal grote, zeer aansprekende projecten. In de loop van het tweede kwartaal ondervonden wij enige druk op het rendement van enkele grote nieuwe opdrach- ten. Daardoor bleef de operationele marge in het eerste halfjaar achter bij de uitgesproken verwachting. Ordina heeft in de 2e helft van 2008 een rendementsverbeterings- programma en reorganisatie aangekondigd. Hiermee wil- len wij structurele kostenbesparingen realiseren die leiden tot de verbetering van onze winstgevendheid.

Nu alle aandelen in Ordina BPO B.V. per 1 april aan- staande verkocht worden, kunnen wij ons volledig concentreren op een gezonde en winstgevende toekomst in Consulting, ICT en Application Outsourcing. Door het succesvol uitvoeren van het rendementsverbeteringspro- gramma en reorganisatie en een bewezen strategische marktpositionering is Ordina goed gewapend tegen

de uitdagende marktomstandigheden waarin wij ons bevinden. Onze omzet is uitgekomen op EUR 696,5 miljoen, waarmee ten opzichte van 2007 nog altijd een stijging van 5% werd gerealiseerd (2007: EUR 665,4 miljoen). Het percentage langetermijncontracten bedroeg 22% van de totale omzet (2007: 18%).

Onze oorspronkelijke ambities over 2008 lagen echter duidelijk hoger. De recurring EBITA-marge (marge op bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor eenmalige lasten en bijzondere waardevermindering) over 2008 op Consul- ting, ICT en Application Outsourcing daalde naar 7,4% (2007: 10,6%).

### BEËINDIGING BPO-ACTIVITEITEN

Onze verwachtingen van BPO als groeimotor binnen ons portfolio zijn niet uitgekomen. De investeringen in de toekomstige BPO-doelplatforms hebben langer geduurd en zijn hoger uitgevallen dan oorspronkelijk gepland. Dit is voornamelijk veroorzaakt door de complexiteit en diversiteit van delen van de dienstverlening. Na het wegvallen van het contract met Robeco Direct hebben wij met de hoogst mogelijke urgentie gekeken naar moge- lijkheden om de verlieslatende situatie bij BPO structureel en zo snel mogelijk op te lossen. Mede gezien de sterk verslechterde vooruitzichten voor de markt van financiële dienstverleners, waarvoor onze BPO-propositie ontwikkeld is, is besloten om deze activiteit niet duurzaam binnen Ordina te handhaven. Op 27 februari 2009 hebben wij aangekondigd alle aandelen in Ordina BPO B.V. per 1 april 2009 te verkopen aan Centric. Dit heeft geresul- teerd in een bijzondere waardevermindering op gedane investeringen van EUR 72,5 miljoen en een negatief transactieresultaat van in totaal EUR 34 miljoen, dat wij grotendeels verantwoordden ten laste van het resultaat over 2008. Als gevolg van deze eenmalige posten rapporteert Ordina over 2008 een fors nettoverlies.

## **EFFICIENCYPROGRAMMA**

In het licht van de bereikte omvang en positie, de geschetste ontwikkelingen en de financiële gang van zaken zijn wij een programma gestart om duurzame verbetering van ons rendement op onze doorlopende activiteiten (in Consulting, ICT en Application Outsourcing) te realiseren. Dit programma, genaamd Great Return, is gericht op drie thema's. De verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening, het benutten van de schaal-grootte na jaren van autonome en acquisitieve groei, en procesvereenvoudigingen ten behoeve van efficiency- en effectiviteitsverbeteringen. Dit efficiencyprogramma gaat in 2009 positieve gevolgen hebben voor onze kostenstructuur en de manier waarop de organisatie wordt bestuurd.

Naast de maatregelen die voortvloeien uit het Great Return-programma, op basis waarvan in de loop van 2009 ruim honderd arbeidsplaatsen vervallen in management en ondersteuning, nemen wij aanvullende maatregelen die gevolgen hebben voor de werkgelegenheid binnen Ordina. In 2009 zullen wij vanwege de afnemende vraag in de markt circa 200 directe arbeidsplaatsen moeten schrappen. Onze inzet hierbij is om, waar mogelijk, inhuurkrachten te vervangen door eigen medewerkers. De kosten die met het Great Return-programma en de afvloeiing zijn gemoeid bedragen EUR 19,3 miljoen en komen grotendeels ten laste van de resultaten over 2008.

Met de geplande efficiencyoperatie en de bijbehorende inkrimping willen wij structurele kostenbesparingen realiseren die leiden tot de verbetering van onze winstgevendheid. In 2009 is het effect van deze efficiencyoperatie al merkbaar door een verwachte rendementsverbetering van circa EUR 15 miljoen. Vanaf 2010 zal naar verwachting de winstgevendheid jaarlijks met circa EUR 25 miljoen verbeteren.

## **RENDEMENT BOVEN GROEI**

Na jaren van succesvolle groei is onze focus nu primair gericht op het rendement van onze onderneming. Rendement als zichtbare reflectie van het succes dat wij weten te boeken. Nu wij een omvang en marktpositie hebben bereikt waarin wij in Nederland en België onbetwist een van de topspelers in onze industrie zijn, vormt de kwaliteit van onze dienstverlening het belangrijkste waardevermeerderende aspect dat ons en onze klanten verder moet brengen. Wij concentreren ons daarbij volledig op onze krachtige en winstgevende Consulting-, ICT- en Application Outsourcingactiviteiten. In dat licht staat ook onze beslissing om medio 2008 uiteindelijk af te zien van de koop van Business Application Solutions van Getronics.

Ondanks het feit dat wij door deze acquisitie zonder meer de grootste gespecialiseerde ICT-dienstverlener in Nederland waren geworden, achtten wij de financiering ervan een te risicovolle stap. Ook vonden wij de toegevoegde waarde van deze acquisitie in relatie tot de prijs te beperkt.

## **AMBITIES**

In de huidige turbulentie is de noodzaak voor een consistente koers meer dan ooit van belang. Wij concentreren ons, na het afstoten van de BPO-activiteiten, volledig op de winstgevende kernactiviteiten in Consulting, ICT en Application Outsourcing en houden daarbij vast aan onze ambities en doelstellingen. Ordina wil een speler zijn die in haar thuismarkten dicht bij de klant opereert. Wij willen vooral grote klanten bedienen in de overheidsmarkt en de markt voor financiële dienstverlening. Daarnaast ontwikkelen wij een positie in de zorgmarkt. In al deze gegevensintensieve sectoren is de complexiteit van businessprocessen, ICT en ICT-ondersteuning erg groot. Evenals de impact van kennis van lokale wet- en regelgeving. Door kennis te ontwikkelen en oplossingen te bouwen die bijdragen aan de kern van de dienstverlening van klanten, zijn wij betekenisvol voor hen. Door ons specialistische en onafhankelijke profiel hebben wij een unieke positionering die ons in staat stelt om klanten de beste oplossing te bieden. Wij streven daarbij naar langetermijnrelaties met onze klanten. Onze manier van werken gaan wij sterker standaardiseren, zodat wij de kwaliteit en voorspelbaarheid van dienstverlening bieden die klanten van ons verwachten.

## **PERFORMANCEGERICHTE MENTALITEIT**

Onze scherpe focus op kwaliteit van onze dienstverlening betekent eveneens dat wij bij het aannemen van nieuwe medewerkers scherper selecteren en sturen op een performancegerichte mentaliteit. Wij willen klaar zijn voor een hernieuwde economische opgang met een team van hooggekwalificeerde en gemotiveerde professionals die waarde weten toe te voegen aan de oplossingen die wij bieden aan klanten. Eind 2008 had Ordina 5.336 medewerkers in dienst.

## **POSITIONERING BIJDT KANSEN**

Hoe de vraag zich in 2009 zal ontwikkelen, is uiterst onzeker. De actuele marktontwikkelingen hebben een drukkend effect op de bezettingsgraad en de prijsontwikkeling. Juist nu richten wij onze aandacht maximaal op markt en klant, want ook in mindere tijden blijven zich kansen voordoen. Belangrijk gegeven is dat Ordina bij vrijwel alle grote aanbestedingen wordt uitgenodigd om offerte te doen. De vraag naar grote projecten en meer-

jarige outsourcingopdrachten, die gebaseerd zijn op een duidelijke businesscase met een relatief korte terugverdientijd, vertoont nog altijd een positief beeld in 2009. Daarbij verwachten wij wel dat besluitvormingstrajecten een langere doorlooptijd krijgen.

Dat wij ook in een turbulente tijd kansen in de markt om weten te zetten in contracten, bewijzen de meerjarige opdrachten bij KPN, Postkantoren B.V. en Erasmus Medisch Centrum, die recent in portefeuille gekomen zijn. We zien dat projectovereenkomsten en mantels een langere looptijd krijgen. Dit is zeker het geval bij grote opdrachten binnen de overheid. Dit gaat ten goede komen aan de voorspelbaarheid van onze business.

### **GERICHT OP DE TOEKOMST**

Het klinkt wellicht tegenstrijdig, maar ondanks de negatieve financiële resultaten over 2008 staat Ordina er goed voor. Juist door de keuzes die we maken. Door veel van de pijn in 2008 te nemen en het feit dat we onze verliesgevende BPO-activiteiten per 1 april 2009 hebben verkocht, zijn we in de gelegenheid het nieuwe jaar met een schone lei en met louter winstgevende activiteiten te beginnen. Onze naam in de markt is gevestigd en onze positie is sterk in de markten en de specialismen die wij kiezen. Investeren in gespecialiseerde, toekomstgerichte activiteiten is vanzelfsprekend. Zodat wij voor klanten een voorkeurspositie kunnen blijven innemen. Nu en straks. We blijven uitkijken naar extra groeikansen in België en Luxemburg, waar we het bijzonder goed doen.

Kennis als katalysator van succes is voor ons altijd het uitgangspunt. Met die kennis bouwen we oplossingen die bewezen succes opleveren voor onze klanten en waarmee zij de gewenste vooruitgang kunnen realiseren. In de stormachtige periode waarin we ons bevinden, bewaren wij de rust om onze proposities verder aan te scherpen en onze kostenbasis sterk terug te brengen. 2009 wordt zonder twijfel een moeilijk jaar. Echter, zodra de storm gaat liggen en de markt aantrekt, staan wij in de voorhoede om daarvan voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders te profiteren.

Ronald Kasteel  
CEO

Ordina is in haar culturele waarden een bedrijf met een typisch eigen signatuur. Open, onderscheidend en oplossingsgericht zijn onze kernwaarden.





## 2 OVER ORDINA

- 14 Profiel
- 14 Organogram
- 14 Missie, visie en strategie
- 15 Kernwaarden
- 16 Kernactiviteiten
- 17 Kerngegevens
- 18 Informatie voor aandeelhouders
- 19 Dividendvoorstel
- 19 Raad van Bestuur



## Profiel

Ordina is een specialistische kennisleverancier die met een samenhangend aanbod van Consulting, ICT en Application Outsourcing de basis legt voor het toekomstige succes van klanten. Ordina biedt relevante oplossingen op maat. Oplossingen die je overal tegenkomt. Oplossingen die impact hebben op de manier waarop burgers leven, wonen en werken. Onze circa 5.300 medewerkers in Nederland en België werken voor met name grote, toonaangevende organisaties in de markten Finance, Public en Zorg.

Wij concentreren ons op deelterreinen waarmee wij voor onze klanten en voor Ordina waarde creëren op de lange termijn. In die specialismen willen wij marktleider zijn in kennis, kwaliteit en schaalgrootte.

De Benelux is ons primaire werkgebied, waarbij onze grootste groeimogelijkheden liggen in de financiële en overheidssector. Daarnaast zien wij in de zorgmarkt, die zowel karakteristiek kent vanuit de overheid (zorgaanbod) als vanuit finance (zorgverzekering), een nieuwe motor voor groei. Onze lokale oriëntatie én de geringe gelaagdheid van onze besturingsstructuur maken snel en slagvaardig handelen mogelijk. De voortdurende autonome groei van onze onderneming in de afgelopen jaren is daarvan een zichtbaar gevolg. Daarnaast weten wij met succes bedrijven over te nemen en te integreren in onze groep.

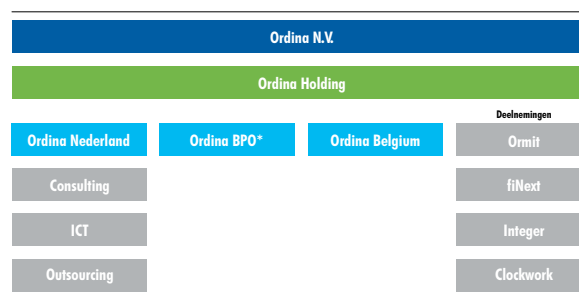
Medewerkers geven ons bedrijf betekenis. De kennis die zij inbrengen, ontwikkelen en delen vormt de basis van onze dienstverlening. Wij zijn er trots op dat wij met onze kennis en ambitie het verschil kunnen maken als het gaat om het succes van onze klanten. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en zijn transparant over onze prestaties. Ordina is ook in haar culturele waarden een bedrijf met een typisch

eigen signatuur. Wij hebben een nuchtere Hollandse mentaliteit en zijn sterk oplossingsgericht. Dit blijkt uit de manier waarop wij omgaan met onze klanten, relaties en met elkaar.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina verschillende kantoren in Nederland, België en Luxemburg. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan Euro-next Amsterdam en maakt deel uit van de Midkap index.

## Organogram

### Organisatie op hoofdlijnen



\* verkocht per 1 april 2009

## Missie, visie en strategie

Wij dragen met onze denkkracht, ontwikkelkracht en organisatiekracht bij aan de oplossingen die zichtbaar het verschil maken voor het toekomstige succes van onze klanten. Ordina voert een strategie die gericht is op winstgevende groei en waardecreatie voor alle belanghebbenden van onze onderneming.



- **Klant:** passie voor het resultaat en het succes van de klant vormt onze belangrijkste drijfveer. Onze kennis van klanten en markten, van nationale wet- en regelgeving, van relevante bedrijfsprocessen en van leidende technologie vormt onze kracht. Die kennis brengen wij in bij de ontwikkeling van concepten en oplossingen. Wij staan dicht bij de klant en opereren in het hart van zijn bedrijfsprocessen om de gewenste vernieuwing en vooruitgang te realiseren. Daarbij proberen wij de juiste balans aan te brengen tussen de werkzaamheden die lokaal moeten gebeuren en wat er al dan niet offshore kan worden uitbesteed. Wij streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit door standaardisatie van onze manier van werken, waarmee de voorspelbaarheid van het resultaat een positieve impuls krijgt.
- **Medewerkers:** toptalent in de Benelux moet Ordina op nummer één zetten vanwege de interessante en uitdagende opdrachten die wij uitvoeren voor klanten. Ordina is een moderne werkgever die meerwaarde biedt in de vorm van ontplooiing, management development en arbeidsvoorwaarden. Maar Ordina is ook een werkgever die verwacht en stimuleert dat professionals hun kennis inbrengen, ontwikkelen en delen, zodanig dat zij bijdragen aan het succes van klanten én van ons bedrijf.
- **Partners:** om het beste resultaat te bereiken voor klanten, gaan wij gericht de samenwerking aan met andere gespecialiseerde aanbieders. Zowel op het gebied van consulting als van technologie. Wij gaan ook partnerships aan voor het offshoren van uitvoerend werk. Met deze businesspartners werken wij aan de versterking van de onderlinge marktpositie door samen op te trekken naar klanten en oplossingen te realiseren die ertoe doen.
- **Aandeelhouders:** onze strategie is gericht op financiële stabiliteit en een duidelijke prioriteit op rendement boven groei, waarmee wij onze kring van aandeelhouders in goede en in mindere tijden een maximaal rendement op hun investering willen bieden vergeleken met onze concurrenten.
- **Maatschappij:** wij zetten onze kennis in op het gebied van zorg en onderwijs om een steentje bij te dragen aan een betere toekomst voor jongeren en ouderen. In onze bedrijfsvoering zijn wij naar vermogen bezig om maatregelen te nemen waardoor het milieu minder wordt belast.

Onze strategische doelen hebben wij geclusterd in de aandachtsgebieden Markt & Klant (Portfolio), Modern werkgeverschap (People) en Waardecreatie (Performance).

## PORTFOLIO

- Verder specialiseren in onze kernmarkten Finance, Public en Zorg
- Blijvende focus op grote strategische klanten
- Groei van het omzetaandeel langetermijncontracten naar 30 tot 35% in een tijdspanne van 3 tot 5 jaar
- Gerichte acquisities in België en Luxemburg

## PEOPLE

- Voorkeurswerkgever Benelux
- Performancegedreven cultuur
- Leiderschapsontwikkeling

## PERFORMANCE

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

Vanaf pagina 26 lichten wij deze strategie en de daarop geboekte vooruitgang nader toe.

## Kernwaarden

Ordina is in haar culturele waarden een bedrijf met een typisch eigen signatuur. Open, onderscheidend en oplossingsgericht zijn onze kernwaarden. Ordina heeft een nuchtere Hollandse mentaliteit, is resultaatgedreven en nauw betrokken bij klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij.

## OPEN

Transparantie is de norm en de verantwoordelijkheid van elke medewerker. Wij sturen op feiten en zijn openhartig over onze prestaties. Ondanks de omvang is Ordina voor klanten toegankelijk. De geringe gelaagdheid van de organisatie zorgt voor openheid en schept duidelijkheid over bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Medewerkers zijn openhartig en delen kennis met elkaar en niet in de laatste plaats ook met klanten. Klanten kunnen op Ordina rekenen en ons aanspreken op resultaat. Successen worden gevierd, falen wordt gedeeld en er wordt van geleerd.

## ONDERSCHIEDEND

Wij dragen met trots uit dat wij met onze kennis en onze ambitie het verschil maken voor onze klanten. Vrijblijvendheid komt in ons denken niet voor. Ordina maakt duidelijke keuzes in markten, in activiteiten en in specialismen. Een van die keuzes is dicht bij klanten te staan. In die nabijheid onderscheidt Ordina zich zeer bewust. Onze keuze voor de Nederlandse en Belgische markt maakt dat wij uitgebreide kennis hebben opgebouwd van onze markten en onze klanten, van wet- en regelgeving, de taal en de cultuur.

Ordina wil de beste zijn. Juist die mentaliteit leidt tot een organisatie in beweging. Nuchter en no-nonsense gaan wij voor het beste resultaat, zowel commercieel, operationeel als financieel. Ordina is geen grijze muis, maar een kleurrijk bedrijf dat zijn nek uitsteekt voor klanten én medewerkers. Ordina innoveert en verbetert continu haar oplossingen en processen. Juist die opstelling maakt Ordina tot een bijzonder en onderscheidend bedrijf.

## OPLOSSINGSGERICHT

Bovengemiddelde en duurzame waardecreatie is onze gezamenlijke eerste opdracht. Wij committeren ons aan het succes van onze klanten en werken doelgericht en met passie aan het beste resultaat voor onze klanten. 'Hersens uit de mouwen' is bij Ordina het devies. De denkkraft, ontwikkelkracht en organisatiekracht van onze professionals leiden tot oplossingen die zichtbaar bijdragen aan het toekomstige succes van klanten én van Ordina. Om verandering, verbetering of vernieuwing te realiseren, zet Ordina haar kernactiviteiten in samenhang in. Verbreden, verdiepen en delen van kennis, constructieve interne samenwerking, co-creatie met klanten en partnerships met andere technologiebedrijven zijn daarvoor de bouwstenen.

## Kernactiviteiten

### CONSULTING: DENKKRACHT

Onze management- en businessconsultants hebben een schat aan ervaring en kennen de business van hun klanten. Zij verlenen hun denkkraft aan klanten om hen te ondersteunen bij strategische keuzes en beleidsvorming. Zij denken mee over de herinrichting van organisaties en bedrijfsprocessen. Behalve over diepgaande branche-kennis beschikken zij over de expertise om grootschalige verandertrajecten te begeleiden. De businessconsultant vormt met zijn advies het voorportaal van de ondersteunende technologische oplossingen bij deze veranderingen. Onze architecten vertalen strategische bedrijfsdoelstellingen naar efficiënte business- en IT-architecturen en werkprocessen, en ontwerpen de bijbehorende informatievoorziening.

### ICT: ONTWIKKELKRACHT

De ICT-activiteiten van Ordina draaien om het tot stand komen van toekomstgerichte applicaties en de integratie daarvan in bestaande ICT-omgevingen. Wij specialiseren ons in een beperkt aantal marktleidende technologieën voor zowel maatwerk (Java, Microsoft.Net en Cobol) als businessapplicaties (SAP en Oracle). Wij richten ons vooral op die activiteiten waarvoor klant- en businesskennis noodzakelijk zijn. Daardoor ligt het zwaartepunt van de kennis die wij inbrengen vooral in het voortraject (analyse en ontwerp) en in het natraject (testen en implementatie & integratie) van een project. Ontwikkelcapaciteit kopen wij zo veel mogelijk flexibel in. Schaarste in systeemontwikkelcapaciteit die er op langere termijn zal blijven, vangen wij op door delen van het werk onder resultaatverantwoordelijkheid offshore te laten uitvoeren.

### OUTSOURCING: ORGANISATIEKRACHT

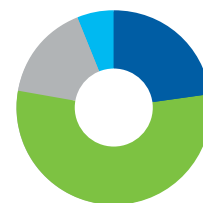
Wij nemen het programmamanagement of projectmanagement op ons in die gevallen waarin klanten de resultaatverantwoordelijkheid van een ontwikkel- of beheerproject uitbesteden. Wij hanteren een gestandaardiseerde manier van werken, waarin transparantie, consistentie en voorspelbaarheid voorop staan. Door hergebruik van kennis en componenten realiseren wij steeds snellere doorlooptijden en hogere kwaliteit van het eindresultaat.

Ordina neemt bedrijfskritische applicatieomgevingen in beheer voor de klant, waarbij wij verantwoordelijk zijn voor de optimale werking van de systemen en toekomstgerichte aanpassingen daarvan. Het gaat zowel om pakketoplossingen als om maatwerk. Onze specialisten bieden ondersteuning op alle facetten van beheer en onderhoud en nemen in voorkomende gevallen de rol van de ICT-afdeling van de klant grotendeels over.

### Omzetverdeling naar activiteiten 2008

In %

- 23% Consulting
- 55% ICT
- 16% Application Outsourcing
- 6% BPO



## Kerngegevens

	2008	2007	2006	2005
Omzet	696,5	665,4	530,4	443,9
EBITA	-60,1	62,1	47,7	35,3
Ontwikkeling EBITA in %	-197	30	35	46
Recurring EBITA	36,1	62,1	43,1	35,3
Ontwikkeling recurring EBITA in %	-42	44	22	46
Recurring EBITA in % van de omzet	5,2	9,3	8,1	8,0
Nettoresultaat	-81,1	30,4	25,8	29,0
Ontwikkeling nettoresultaat in %	-367	18	-11	98
Nettoresultaat in % van de omzet	-11,6	4,6	4,9	6,5
Operationele cashflow	27,1	61,3	47,7	49,5
Nettoschuld ten opzichte van adjusted EBITDA	1,6	0,8	0,9	-
Eigen vermogen	163,3	254,6	194,0	152,9
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	35	48	42	53
Immateriële vaste activa	240,0	292,6	242,1	113,9
Materiële vaste activa	20,4	29,1	21,8	20,6
Handelsdebiteuren (excl. BTW) in % van de omzet*	17	19	19	20
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)*	62	69	64	69
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	5.519	5.388	4.641	3.779
Aantal medewerkers (FTE) ultimo	5.336	5.702	5.009	4.187
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	41,3	41,2	39,0	37,3

(in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)

\* Cijfers 2008 en 2007 inclusief nog te faktureren bedragen

	2008	2007	2006	2005
<b>Cijfers per aandeel</b>				
Eigen vermogen	3,96	6,27	5,13	4,14
Cashflow	0,66	1,51	1,26	1,34
Nettoresultaat	-1,97	0,75	0,68	0,78
Nettoresultaat na verwatering	-1,97	0,74	0,67	0,76
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities*	-1,66	1,05	0,87	0,85
Recurring nettoresultaat	0,20	0,75	0,60	0,64
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities*	0,50	1,05	0,78	0,71

(in euro's)

\* Het nettoresultaat per aandeel voor afschrijving van immateriële activa in gevolge acquisities over de jaren 2005-2007 is aangepast voor het belastingeffect op deze afschrijving

## Informatie voor aandeelhouders

Ordina wil aandeelhouders op een transparante manier informeren over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten en medewerkers en onze prestaties. De voorzitter van de Raad van Bestuur is de eerstverantwoordelijke voor Investor Relations. Samen met de Chief Financial Officer onderhoudt hij de contacten met aandeelhouders en analisten.

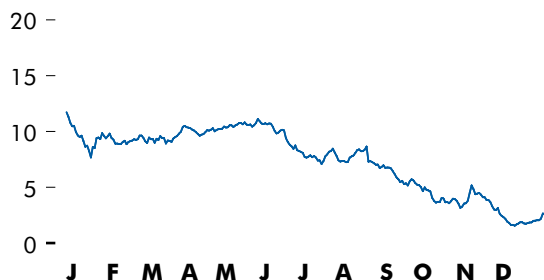
Wij overleggen alle relevante informatie aan onze aandeelhouders via het jaarverslag, het halfjaarbericht, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, persberichten en onze website. Op onze website publiceren wij tevens de presentaties die wij verzorgen voor analisten, inclusief audiowebcasts.

### HET AANDEEL ORDINA

Alle uitstaande gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de Midkap index (AMX) van Euronext Amsterdam. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt per ultimo 2008 41,3 miljoen. Er staan ultimo 2008 geen preferente aandelen uit.

#### Koersverloop 2008

In euro's



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

### STEMRECHT

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

### WET MELDING ZEGGENSCHAP

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

Aandeelhoudersbelang 5 tot 10%:

ING Groep

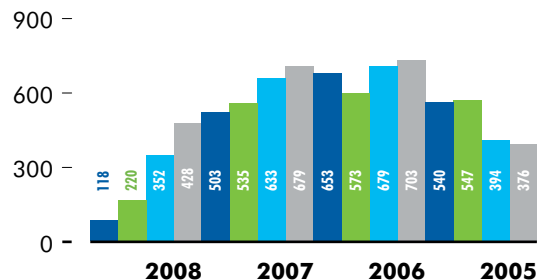
Fortis Utrecht N.V.

Aandeelhoudersbelang 10 tot 25%:

UBS AG

#### Marktkapitalisatie

In miljoenen euro's



■ Q4   ■ Q2  
■ Q3   ■ Q1

## **BELANGRIJKE DATA**

3 maart 2009	Publicatie jaarcijfers 2008
6 mei 2009	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
25 augustus 2009	Publicatie halfjaarcijfers 2009
2 maart 2010	Publicatie jaarcijfers 2009
12 mei 2010	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

## **Dividendvoorstel**

De in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde beleidslijn bij Ordina is dat 25% van de nettowinst wordt uitgekeerd als dividend in contanten.

Als gevolg van het feit dat Ordina over 2008 een nettoverlies heeft moeten rapporteren, zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen besluit tot winstbestemming worden voorgelegd. Dit is het directe gevolg van de statutaire winstbestemmingsbepalingen en tevens in lijn met het geldende dividendbeleid.

## **Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur en statutaire directie van Ordina N.V. wordt gevormd door Ronald Kasteel, CEO en Hans den Hartog, CFO. Zie ook pagina 22 en 43.



Kwaliteit van dienstverlening  
en rendementsverbetering  
hebben absolute topprioriteit.





### 3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

24	Rendement boven groei
24	Markttrends, de kansen en de risico's
25	Strategie en positionering
26	Onze markten
26	Doelstellingen en realisatie
26	<i>Portfolio</i>
28	<i>People</i>
31	<i>Performance</i>
39	Risicoprofiel
40	Interne beheersing
42	Vooruitzichten
42	Compliance Nederlandse Corporate Governance Code
43	Besturingsstructuur
45	Onze business principles
45	Statutaire bepalingen en overige informatie

---

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

## Rendement boven groei

Ordina heeft zich sinds 2003 met nadruk gericht op het winnen van marktaandeel, zowel op autonome basis als door het voeren van een gerichte acquisitiestrategie. De doelstelling was om een onbetwiste positie te verwerven in de top van de Nederlandse en Belgische markt. Wij hebben die beoogde positie in voldoende mate bereikt. Daarom hebben wij in 2008 de focus voor de komende jaren nadrukkelijk verlegd naar het duurzaam verbeteren van het rendement. De verslechterde economische omstandigheden waar wij in de tweede helft van 2008 mee te maken kregen, hebben deze focus op winstgevendheid verder kracht bijgezet. Hiervoor is een efficiencyverbeteringsprogramma gestart en een reorganisatie aangekondigd. Ook is in de tweede helft van 2008 besloten om de verlieslatende BPO-activiteiten niet duurzaam binnen Ordina te handhaven. Op 27 februari 2009 is aangekondigd dat alle aandelen in Ordina BPO B.V. en daarmee alle BPO-activiteiten per 1 april 2009 worden verkocht aan Centric.

Inclusief getroffen voorzieningen en eenmalige baten en lasten rapporteren wij over 2008 een nettoverlies. De voorzieningen zijn getroffen met als doel in 2009 en de jaren daarna een structureel lager kostenniveau te bereiken als bijdrage aan onze doelstelling het rendement duurzaam te verbeteren.

## Markttrends, de kansen en de risico's

De impact van de wereldomspannende financiële crisis heeft in het vierde kwartaal 2008 in een ongekend en onverwacht tempo doorgewerkt in de reële economie; ook in de markt voor Consulting, ICT en Outsourcing. Zowel opdrachtgevers als leveranciers zijn gedwongen zich snel

aan te passen aan de omstandigheden. Het neveneffect is dat de markt versneld een volgende fase van volwassenheid doormaakt en dat de verhoudingen verder verzakelijken.

## ALGEMENE ONTWIKKELINGEN

Klanten zijn kritisch op hun investeringen. Door krimpende budgetten staat de vraag naar individuele capaciteit sterk onder druk, tenzij het om unieke kennis gaat die onontbeerlijk is voor de continuïteit van de onderneming. Investerings- en vernieuwings- en verbetering van het primaire proces vinden met name plaats indien deze binnen afzienbare tijd een aantoonbaar rendement opleveren. Doordat de reguliere financiering van ondernemingsactiviteiten moeilijker is geworden, is het onvermijdelijk dat dit soort beslissingstrajecten meer tijd gaat vergen. Dit leidt in voorkomende gevallen tot uitstel van investeringen. Toenemende verzakelijking is duidelijk zichtbaar in de verhoogde aandacht voor contract- en risicomangement bij zowel opdrachtgevers als leveranciers. Opdrachtgevers verleggen hun risico's door verregaande resultaatverantwoordelijkheid te eisen van hun leveranciers. In hun contractmanagement stellen zij scherpe eisen aan de professionaliteit en kwaliteit van hun leveranciers. Hoe meer eisen zij stellen, hoe minder flexibiliteit leveranciers kunnen en willen inbouwen in hun dienstverlening indien de rekening hiervoor bij hen wordt neergelegd.

ICT-dienstverleners investeren eveneens in de kwaliteit van hun contract- en programmamanagement, waarmee zij de verwachtingen van hun klanten op een voorspelbare en transparante wijze kunnen managen.

## OFFSHORE

Het belang van offshore blijft aanwezig om global delivery en sourcing te kunnen bieden. Met name op die delen

van opdrachten waarvoor klantinteractie en klantintimiteit minder relevant is en er dus sprake is van werk met een sterk uitvoerend karakter. Door lokale en offshorewerkzaamheden te bundelen tracht de klant te profiteren van het beste van beide werelden. Offshore zal ook nodig blijven, niet in de laatste plaats omdat er uiteindelijk toch schaarste zal zijn op de arbeidsmarkt. Uiteraard is ook de prijs/kwaliteitverhouding die offshorepartijen op uitvoerend vlak kunnen bieden een overweging, mits opdrachten van voldoende omvang zijn. Nu de ervaring heeft geleerd dat succesvolle directe offshoring niet eenvoudig is, lijken klanten de risico's die hiermee samenhangen scherper te beoordelen. Offshorepartijen zullen op hun beurt blijven zoeken naar de optimale locatie van waaruit zij hun diensten aanbieden en blijven trachten hun directe klantpositie te vergroten.

## **ARBEIDSMARKT**

De arbeidsmarkt voor ICT-dienstverleners reageert met enige vertraging op de economische situatie. Het tekort aan specialistische kennis en kunde is op korte termijn minder actueel, maar zal op de langere termijn blijven bestaan. Op onderdelen zal dit zelfs toenemen door de vergrijzing. Juist kennis van de oudere generatie systemen die nog volop in gebruik zijn, verdwijnt met de pensionering van de generatie ICT'ers van het eerste uur.

De manier waarop kennis wordt aangeboden in de markt verandert wel. De sterke toename van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zal naar verwachting tijdelijk een halt worden toegeroepen, gedreven door de onzekere economische situatie. Wij verwachten dat een aantal zzp'ers terug zal willen keren naar de veilige haven van het dienstverband bij de grote dienstverleners. Op hun beurt worden de grote dienstverleners kritischer in het aannemen van personeel. Kwaliteit en toegevoegde waarde van het individu aan het bedrijfsresultaat worden steeds belangrijkere criteria bij werving en selectie. Al met al kan deze beweging een kwaliteitsimpuls geven aan de branche.

## **Strategie en positionering**

### **STRATEGIE**

Naast het besluit de BPO-activiteiten niet duurzaam te willen handhaven, heeft Ordina in 2008 het accent verlegd van de focus op groei en het winnen van marktaandeel naar de focus op rendement en kwaliteit van dienstverlening. Uiteraard willen we gericht blijven groeien in de door ons gekozen specialismen, maar rendementverbetering heeft thans de prioriteit. Waardecreatie blijft

onze ultieme opdracht, zowel naar klanten als naar aandeelhouders. Wij willen door onze klanten en medewerkers erkend worden als de meest succesvolle dienstverlener in Consulting, ICT en Application Outsourcing. Onze strategie voeren wij uit langs de assen Markt & Klant (Portfolio), Modern werkgeverschap (People) en Waardecreatie (Performance). De strategische doelstellingen op deze drie gebieden en de daarop gerealiseerde voortgang zijn beschreven in dit hoofdstuk.

### **POSITIONERING**

Ordina concentreert zich op grote klanten die met name actief zijn in de markten Finance en Public, maar ook in Industry en Zorg. In Finance en Public ligt onze diepgaande en langdurige domeinkennis waarin wij actief investeren om nieuwe proposities en oplossingen te ontwikkelen. De zorgmarkt, waarin wij een positie aan het opbouwen zijn, heeft sterke relaties met onze twee kernmarkten. Ook in Zorg zijn wij actief met oplossingen die bijdragen aan betere besturing en klantbediening. Verder zijn wij van oudsher aanwezig in Industry, waar wij mooie opdrachten uitvoeren voor grote klanten. Het accent ligt hier op klantbedieningsconcepten en managementinformatievoorziening, waarin wij een sterk trackrecord hebben.

Bij alles wat wij doen is de vraag van de klant leidend. Onze inzet is gericht op het succes van morgen. Voor onze klanten én voor Ordina. Dit doen wij door een logische combinatie te maken van Consulting (business- en organisatiekennis), ICT (ontwerp, ontwikkeling en implementatie) en Application Outsourcing (applicatiemanagement). Wij brengen gericht en zorgvuldig samenhang aan in onze kernactiviteiten, waardoor wij klanten in elke fase van hun vraagstelling kunnen bedienen. Application Outsourcing is het ultieme instrument om duurzame relaties met klanten op te bouwen, van waaruit vernieuwing opnieuw vorm en inhoud kan worden geven.

### **MARKTAANDEEL**

De zuivere omvang van ons marktaandeel kunnen wij slechts schatten, omdat een goede vergelijking van ons portfolio met directe concurrenten niet eenduidig is te maken. Wij zijn met ons portfolio bewust anders en meer specialistisch gepositioneerd.

Wij schatten op basis van onze omzetgegevens en die van onze directe concurrenten, maar ook op basis van de algemeen bekende onderzoeken, dat ons marktaandeel in de Benelux circa 9,5% bedraagt.

## Onze markten

### FINANCE

De financiële sector heeft een serieuze pas op de plaats gemaakt nadat de ernst van de financiële crisis duidelijk werd. De verandering van het speelveld door ingrijpen en de financiële injecties van de overheid om de kapitaalbasis van sommige banken en verzekeraars te versterken en de slecht functionerende kapitaalmarkt zorgen voor een onzeker klimaat. Het wantrouwen moet eerst verdwijnen voordat de markt in zijn totaliteit weer goed gaat functioneren. Terug naar de corebusiness is voor de financiële sector het devies. Toezichthouders zullen een stevigere rol krijgen toebedeeld en ook nemen, zowel in nationaal als internationaal verband. Financiële instellingen zullen meer aandacht besteden aan compliance, zowel ten aanzien van wet- en regelgeving als internationale standaarden zoals SEPA.

Opdrachtgevers stellen zich voorlopig terughoudend op bij het doen van innovaties in hun bedrijfsvoering. Positieve uitzonderingen zijn er gelukkig ook. Zo zien sommige financials nog voldoende kansen; zij blijven investeren in vernieuwing en verbetering van de bedrijfsvoering. Ook zien we verdere consolidatie van de banken en verzekeringsmarkt en integratie binnen instellingen die moet leiden tot meer efficiency in de bedrijfsvoering. We merken echter ook dat financiële instellingen ingrijpende beslissingen uitstellen of projecten spreiden in de tijd. Alleen initiatieven met een sluitende businesscase en korte terugverdientijd vinden doorgang. Het accent zal meer komen te liggen op kostenreducties, risicomanagement en transparantie van besturing.

### PUBLIC

Opmerkelijk is de verandering van de betekenis van de overheid. Tegenover de terugtrekkende kleinere overheid die snel acteert en betere dienstverlening levert, staat een overheid die zich met de markt mag of zelfs moet bemoeien als redder in nood. De balans tussen deze twee rollen moet de komende periode nog worden gevonden. Naast de grootscheepse reddingsoperaties van bankwezen en economie blijft de overheid investeren in vernieuwing van haar bedrijfsvoering. Een eerlijke, maar ook strenge overheid wil transparantie kunnen bieden in wet- en regelgeving en daar bovendien flexibel op kunnen reageren. De vraag naar ondersteuning in een omgeving die zeer regelintensief is, blijft dan ook onverminderd hoog. In de keten van wetgeving, uitvoering, handhaving en rechterlijke toetsing is een groeiende behoefte aan consistentie en afstemming. Vooral de roep om strenger toezicht is toegenomen door de gebeurtenissen op de financiële markt.

De dichtslibbende infrastructuur, die een bedreiging vormt voor het economische klimaat in Nederland is een ander actueel onderwerp voor de overheid waar Ordina bij betrokken is. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat neemt maatregelen om deze ontwikkeling een halt toe te roepen, onder meer met de ambitieuze plannen om kilometerbeprijzing per 2011 in te voeren. In dit project neemt Ordina een strategische positie in als adviseur en architect.

### ZORG

De nu snel naderende vergrijzing heeft implicaties voor met name de zorgsector en de arbeidsmarkt. De druk op de zorgmarkt zal toenemen. De mate waarin de zorg financieerbaar is, blijft een punt van aandacht. De bekostiging is veranderd met de invoering van diagnose-behandelcombinaties en stelt nieuwe eisen aan de informatievoorziening van zorginstellingen en de ontsluiting daarvan, ook richting Zorgverzekeraars. Nu de marktwerking in de zorgsector zich uitbreidt, is efficiëntie ook hier een thema dat aan belang blijft winnen.

### INDUSTRY

In de Industry markt is het beeld wisselend. Het consumentenvertrouwen is vooral gedaald in sectoren van luxe en duurzame goederen. Het gevolg is dat industriële ondernemingen in deze ketens te kampen hebben met een terugval in de vraag die zijn weerga nauwelijks kent. Het leidt tot nieuwe kostenreductieprogramma's en saneringsrondes. Er wordt vooral een blijvende verandering verwacht in de richting van duurzame producten, zoals zuinigere auto's en schone energie. Niet alle sectoren beleven even slechte tijden. Producenten van voedingsmiddelen en andere eerste levensbehoeften, maar ook de telecomdienstverleners, lijken minder sterk te worden beïnvloed. Zij blijven investeren in goede management-informatievoorziening en eigentijdse klantbedieningsconcepten. In België zien we dat de farmaceutische branche het goed blijft doen. Wellicht dat het tij in deze branches nog gaat keren als de consument minder geld uit gaat geven in 2009. In ieder geval is het reëel om te veronderstellen dat een verbetering niet voor 2010 op zal treden.

## Doelstellingen en realisatie

### PORTFOLIO: DOELSTELLINGEN

#### 1. Verder specialiseren

Ordina concentreert zich op een beperkt aantal kernmarkten met kernactiviteiten die dicht bij de business van de klant liggen. Daarnaast ontwikkelen wij specifieke oplossingen rondom bedrijfskritische thema's, gericht op onze kernmarkten Finance, Public en Zorg. Standaardisatie van

onze werkwijzen, methoden en technieken en institutionalisering van specifieke kennis moeten leiden tot een stevige kwaliteitsimpuls. Hierdoor zijn wij in staat om de verwachtingen van klanten goed te managen. Om oplossingen op een excellente manier te kunnen realiseren, zoeken wij ook aansluiting bij leidende (technologie)partners. Verder besteden we minder gespecialiseerd werk uit, al dan niet offshore. Het is ons doel om ons omzetaandeel in Finance en Public de komende jaren te laten groeien naar circa 75% van de totale omzet.

## 2. Focus op grote strategische klanten

Wij streven naar strategische partnerships met grote organisaties. Dit betekent dat wij ons marktaandeel bij onze tien grootste klanten willen vergroten en onze positie willen versterken bij onze veertig belangrijkste klanten. Ten minste 75% van de totale omzet willen wij op den duur realiseren bij deze klantgroep. Onze doelstelling is verder om bij de tien grootste klanten circa 40% van de omzet te realiseren en bij de tien grootste klanten die daarna volgen circa 20%, zodat wij een gezonde spreiding handhaven.

## 3. Langetermijncontracten

Wij werken doelgericht aan afnemende kwetsbaarheid door stabiliteit in onze omzet en winstgevendheid door de cyclus heen aan te brengen. Daarom zetten wij in op het verkrijgen en uitvoeren van grote projecten en Application Outsourcingcontracten. Wij willen het aandeel van Application Outsourcingcontracten en projecten die een meerjarig karakter hebben de komende 3 tot 5 jaar laten groeien naar circa 30 tot 35% van de omzet.

### Omzetverdeling naar markten 2008

In %

- 34% Finance
- 36% Public/Zorg
- 30% Industry



## 4. Gerichte acquisities en integratie daarvan

Nu ons bedrijf voldoende omvang heeft, hebben wij onze acquisitiestrategie voor Nederland bijgesteld en zullen wij op dat gebied de komende tijd minder actief zijn. Eventuele toekomstige acquisities in Nederland moeten in schaalgrootte en door hun specialistische profilering een bijdrage leveren aan onze kernactiviteiten Consulting en Application Outsourcing in de markten Finance, Public of Zorg. In België en Luxemburg, waar onze gewenste omvang zeker nog niet bereikt is, willen wij in al onze kernactiviteiten wel verdere groeiversnelling realiseren. Ook door acquisities in de volle breedte van ons dienstenpalet. Bedrijven die wij overnemen worden geïntegreerd in ons bedrijf, met als doel de krachten duurzaam te bundelen en efficiency- en schaalvoordelen optimaal te benutten.

## PORTFOLIO: REALISATIE

### Verder specialiseren

Ordina concentreert zich in 2009 en volgende jaren op de verdere specialisatie in Consulting, ICT en Application Outsourcing. Op deze terreinen zijn we er in 2008 opnieuw in geslaagd om ons sterker te positioneren in Finance en Public getuige de uitstekende groei in omzet die we in deze branches realiseren. Ook in Zorg groeit onze positie gestaag. Die positie bouwen we verder uit door gericht te investeren in een aantal oplossingen die aansluiten bij actuele thema's in de markt. Hierin bieden wij onze domeinkennis als een samenhangend geheel aan. Voorbeelden daarvan zijn de oplossingen die we bieden voor de hypotheekketen, de verbetering van de informatievoorziening in de Zorgsector met het zogenaamde Zorgkompas en de omvangrijke bedrijfsverbeteringen die we realiseren met regelbeheersing onder de naam Overheid 3.0. Deze voorbeelden zijn uitgewerkt in het Ordina Jaarmagazine en ook te lezen op onze website.

We hebben onze organisatie zo ingericht dat de commerciële en uitvoerende regie op grote projecten op één plaats ligt binnen het bedrijf. Verdere standaardisatie van onze manier van werken gaat leiden tot een hogere kwaliteit van dienstverlening.

De keuzes in technologie die Ordina maakt, vertalen zich in de schaalgrootte die wij kunnen bieden op bijvoorbeeld het gebied van SAP en Oracle. Samen met partners realiseren wij complexe projecten op basis van deze leading technologies. In België en Luxemburg zijn wij inmiddels de grootste SAP-dienstverlener.

Wij concentreren ons in de uitvoering op werkzaamheden die veel interactie vereisen met de klant, zoals ontwerp en architectuur, testwerkzaamheden en implementatie en integratie van systemen. Systeemontwikkeling besteden we waar mogelijk uit. Onze relatie met offshorepartners is verstevigd en het omzetaandeel dat wij over de landsgrenzen uitbesteden is opnieuw toegenomen (2008: EUR 14,3 miljoen, 2007: EUR 7,0 miljoen).

### **Langetermijncontracten**

Het aandeel langetermijncontracten in de omzet is in 2008 gestegen met 33% ten opzichte van 2007 en behelst in 2008 22% van de totale omzet. Onze doelstelling om een steeds groter omzetaandeel te behalen bij grote klanten is daardoor dichterbij gekomen. Van dit omzetaandeel komt in 2008 een deel, groot 28% (EUR 43,0 miljoen) voor rekening van BPO. Gezien de aangekondigde verkoop van alle aandelen in Ordina BPO B.V. per 1 april 2009, zal het totale omzetaandeel dat is gebaseerd op lange-termijncontracten in 2009 naar verwachting afnemen, waarbij het aandeel van meerjarige projecten en Application Outsourcing naar verwachting opnieuw zal groeien. Om die reden blijft het ook zonder BPO onze ambitie om het omzetaandeel van de resterende langetermijncontracten binnen ons portfolio (projecten en Application Outsourcing) op een termijn van 3 tot 5 jaar te laten groeien tot 30-35% van de totale omzet.

Door de uitbreiding van onze projectenportefeuille is de contracted value per 1 januari 2009 gegroeid ten opzichte van de situatie per 1 januari 2008. Uiteraard blijft een belangrijk deel van onze business afhankelijk van de vraag naar individuele capaciteit (detachering). Dat deel van de business wordt door klanten in toenemende mate zeer kortcyclisch bestuurd.

### **Focus op strategische klanten**

De lijst van belangrijkste klanten is evenals in voorgaande jaren ook in 2008 zeer stabiel. Ordina kreeg meerdere grote aansprekende projecten in portefeuille in 2008, vaak na complexe aanbestedingstrajecten. Dit is in sommige gevallen gebeurd in consortia met technologie- en/of projectpartners. Naast het innovatieve karakter is ook van belang dat het om meerjarige overeenkomsten gaat en dat Ordina goed in staat is om de markttrend naar grotere en complexere deals om te zetten in concrete successen.

Ordina realiseerde 48% van de omzet bij de top-10 klanten (2007: 43%). Bij de top-40 klanten werd 74% van de omzet gerealiseerd (2007: 69%).

---

## **Top-10 klanten**

(alfabetische volgorde)

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

---

### **Acquisities en desinvesteringen**

Onze beslissing om ons verder te specialiseren in Consulting, ICT en Application Outsourcing is de reden waarom de activiteiten in technische automatisering niet langer als kernactiviteit worden beschouwd. Medio 2008 hebben wij ons bedrijfsonderdeel Ordina Technical Automation B.V. verkocht aan de directie van Technical Automation en Gilde Equity Management Benelux.

Ook in België hebben wij de ambitie om een koppositie in te nemen in onze markten en specialisaties. De groei van Ordina Belgium was opnieuw sterk in 2008, zowel autonoom als door acquisities. In september 2008 hebben wij alle aandelen in het Belgische E-Chain Management overgenomen. E-Chain Management levert sinds 2001 bedrijfsautomatiseringsdiensten op basis van SAP-software en is gecertificeerd SAP-servicepartner en -channelpartner. Ons SAP-cluster is door deze overname uitgebreid met circa 100 specialisten, waarmee Ordina in België en Luxemburg de grootste SAP-dienstverlener is geworden.

## **PEOPLE: DOELSTELLINGEN**

### **1. Voorkeurswerkgever in de Benelux**

Ordina wil door professionals die actief zijn in onze markten en kernactiviteiten erkend worden als de voorkeurswerkgever. Wij willen topprofessionals in de Benelux aantrekken en aan ons binden. Dit doen wij door onze medewerkers maximale ontplooiingskansen te bieden in interessante opdrachten voor grote klanten. Daarbij krijgen medewerkers alle gelegenheid om zich verder te ontwikkelen door opleiding, certificering of management development. Wij streven naar een bovengemiddelde medewerkerstevredenheid. Wij kennen een actief vitaliteitsbeleid, wat zich vertaalt in een ziekteverzuim dat beneden het marktgemiddelde ligt.

## 2. Performancegedreven cultuur

Samenwerken en onze krachten bundelen worden steeds belangrijker. We communiceren duidelijk over onze strategie en doelstellingen. We werken samen aan het bereiken van dat gemeenschappelijke doel en aan het succes van onze onderneming. Daarop zijn onze besturing, managementfilosofie en beloningsstructuur geënt. Dit moet leiden tot een efficiënt en effectief opererende onderneming die de lat voortdurend hoger legt, met als doel steeds betere resultaten te laten zien.

## 3. Leiderschapsontwikkeling in lijn met strategie

Management development is essentieel om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen die wij nu en in de toekomst nodig hebben. Wij werken aan de professionalisering van ons management om doorstroom naar hogere managementfuncties via interne promoties mogelijk te maken. Daarbij past ook roulatie van managers over de organisatie heen.

### PEOPLE: REALISATIE

Voor werving en selectie was 2008 een veranderlijk jaar. In de eerste zes maanden bleef de in- en uitstroom zich gedragen alsof er economisch niets aan de hand was. Ordina wist het hele jaar steeds voldoende mensen aan te trekken. Door de snel veranderende economische omstandigheden is de dynamiek op de arbeidsmarkt afgenomen. Dit had ook een positief effect op het verloop in het tweede halfjaar. Wij verwachten dat deze dynamiek, gezien de economische situatie, voorlopig niet wijzigt. Om meer flexibiliteit te creëren, willen we zeker op de wat langere termijn vooral op technisch gebied meer gebruikmaken van inhuurkrachten en het offshorekanaal. Met deze alternatieve resourcemogelijkheden willen wij bovendien een hogere mate van kostenflexibiliteit realiseren.

Voor het offshorekanaal biedt de mogelijkheden om in snel tempo capaciteit te mobiliseren. Voor onze consulting-activiteiten willen wij vooral eigen medewerkers aantrekken met een vast dienstverband. Wij scherpen daarbij onze kwaliteitseisen steeds verder aan om blijvend voorop te kunnen blijven lopen en te kunnen blijven voldoen aan de eisen die de markt aan onze dienstverlening stelt.

De beslissing voor de aangekondigde inkrimping van ons bedrijf met 300 arbeidsplaatsen heeft plaatsgevonden na zorgvuldige afweging van de commerciële kansen en de economische verwachtingen. Circa een derde van dit aantal betreft management- en ondersteunende functies. Deze inkrimping past bij de doelstelling om onze organisatie zo kostenefficiënt en effectief mogelijk in te richten. De overige twee derde heeft te maken met de afnemende vraag. Wij streven er in de huidige omstandigheden naar om de werkgelegenheid voor eigen medewerkers zo stabiel mogelijk te laten zijn en de beoogde reductie zo veel mogelijk door te vertalen naar de inhuurkrachten. In goed overleg met de ondernemingsraad gaan wij de uitstroom van medewerkers zorgvuldig begeleiden.

De tevredenheid en motivatie van medewerkers is een belangrijke graadmeter voor ons als werkgever. Wij benutten deze onderzoeken iedere keer om verbeteringen door te voeren. Uit het in 2008 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat onze medewerkers ondanks alle turbulentie om ons heen en binnen ons bedrijf, nog altijd tevreden zijn over Ordina. De algemene tevredenheid daalde weliswaar licht van 7,0 naar 6,7, maar het algemene beeld is dat op onderdelen nauwelijks verschuivingen zijn opgetreden. Een uitkomst waar wij niet ontevreden over zijn, gezien de ontwikkelingen in en om ons bedrijf.

	2008	2007
<b>Uitkomst medewerkerstevredenheidsonderzoek</b>		
Algemene tevredenheid	6,7	7,0
Werkzaamheden	6,8	6,8
Arbeidsomstandigheden	6,9	6,8
Collega's	7,5	7,5
Leidinggevende	7,0	7,0
Organisatie	6,2	6,3
Ontwikkelingsmogelijkheden	6,5	6,5
Beloning	5,4	5,3

## **Performancegedreven cultuur**

In 2008 zijn wij in Nederland onder de naam Great Return een efficiencyverbeteringsprogramma gestart. Dit programma biedt ons handvatten om onze medewerkers te leren zich bewuster in te zetten voor het succes van Ordina. Door rendement boven groei te stellen en ons bedrijf te besturen als eenheid, dwingen wij een bepaalde houding af die het gezamenlijk belang boven dat van het individu stelt. Ons besturingsmodel en ons beloningsmodel zijn zo ingericht dat alle medewerkers kunnen meedelen in het succes van de onderneming. Zij voelen het echter ook als het minder goed gaat. Ons standpunt is dat gedeelde successen ook gedeeld 'leed' betekent. Daarbij geldt dat in mindere economische tijden werkgelegenheid belangrijker is dan de hoogte van het variabele inkomen.

De performanceafhankelijke beloning van professionals en management is in 2008, onder druk van de resultaten, gedaald naar 3,5% van de personeelskosten (2007: 7,0%).

De organisatiebesturing van Ordina Nederland is dit jaar verder aangepast. Het doel is om een zo groot mogelijke transparantie te krijgen in onze performance en kennisrijkdom, zowel intern als extern. Maar ook om de samenhang en samenwerking in ons bedrijf te bevorderen. De regie op onze grote klanten blijven wij centraal besturen. Onze uitvoerende kernactiviteiten zijn ondergebracht in drie divisies. De divisies Consulting en ICT zijn leverancier voor de divisie Application Outsourcing en Projecten, die ook de verantwoordelijkheid heeft voor het management en het uitvoeren van grootschalige projecten. De activiteiten in Nederland met betrekking tot commercie, uitvoering en bijbehorende centraal georganiseerde ondersteunende diensten worden met ingang van 2009 bestuurd door de directie Ordina Nederland. De focus ligt daarbij op kwaliteit, discipline en samenwerking.

## **Leiderschapsontwikkeling**

In 2008 hebben wij onze besturingsfilosofie aangepast waardoor wij integraal management vervangen door meer competentiegericht management. Deze verandering sluit aan bij de visie dat wij Ordina als één bedrijf in samenhang willen besturen en prestaties willen kunnen beoordelen op de specifieke bijdrage aan het gezamenlijke succes.

De veranderingen in de markt en onze focus op rendement en kwaliteit stellen ook eisen aan ons management. Het in 2007 gestarte management-development-programma heeft in 2008 een vervolg gekregen. Alle leidinggevenden hebben deelgenomen aan ontwikkel-assessments, waarbij de Raad van Bestuur en hogere

directieleden als beoordelaar zijn opgetreden. Wij hebben nu een goed en compleet beeld van het ontwikkel- en verbeterpotentieel van ons management. De uitkomsten gebruiken wij voor gerichte planning van management-loopbanen binnen ons bedrijf.

## **MEDEZEGGENSCHAP**

In november 2008 hebben de medewerkers van Ordina Nederland een nieuwe ondernemingsraad gekozen. In het overleg met de vorige en nieuwbenoemde ondernemingsraad stonden vooral de effecten van het Great Return-programma, de verkoop van BPO en de reductie van arbeidsplaatsen centraal. De ondernemingsraad is op al deze terreinen als een betrokken vertegenwoordiger van de medewerkers opgetreden. De Raad van Bestuur heeft het overleg als kritisch en opbouwend beschouwd.

In België is in 2008 een ondernemingsraad gekozen, die onder meer bij de acquisitie van E-Chain werd betrokken.

## **DUURZAAM ONDERNEMEN VANUIT HR-PERSPECTIEF**

Duurzame initiatieven van Ordina zijn vooral gericht op zorg en onderwijs, waar wij onze kennis en kunde inzetten in allerlei maatschappelijke projecten.

## **Testen met autisten**

Het thema arbeidsparticipatie van mensen met een beperking is al jaren een speerpunt van ons MVO-programma. Ordina werkt in Nederland samen met de stichting Autest en in België met het bedrijf Passwerk, om mensen met autisme werk te bieden als softwaretester. Mensen met autisme beschikken vaak over specifieke competenties en eigenschappen die belangrijk zijn bij het testen van software. Ze zijn vaak zeer analytisch, zeer nauwkeurig en voelen zich prettig bij repetitieve werkzaamheden en procedures. Testen vraagt om een gestructureerde aanpak en omgeving. Dat is precies de context waarin mensen met autisme goed tot hun recht komen. Samen met onze partners Autest en Passwerk zorgen we dat de geselecteerde kandidaten een goede basisopleiding krijgen, aan de slag kunnen in testopdrachten bij opdrachtgevers en op een betrokken en deskundige wijze begeleid worden.

## **Bijzonder kankeronderzoek**

Ordina ondersteunt het onderzoeksprogramma van prof. dr. E.E. Voest, die leiding geeft aan de afdeling Medische Oncologie van het Universitair Medisch Centrum te Utrecht. Het onderzoek is gericht op nieuwe behandelmethoden voor kankerpatiënten vanuit de visie dat elk mens met kanker een unieke ziekte heeft. Doelstelling van



het onderzoek is te komen tot een zodanige analyse van de kanker van iedere patiënt, dat de best mogelijke, individuele behandelplannen kunnen worden gemaakt. Rndom dit onderzoek is de Stichting Kanker in het Vizier opgericht, die zich ten doel stelt financiële middelen in te zamelen om het onderzoek mogelijk te maken. Medewerkers van Ordina of hun gezinsleden bij wie kanker is gediagnosticeerd kunnen voor een second opinion een beroep doen op de oncologen van het UMC.

## **PERFORMANCE VERTAALD IN FINANCIËLE PRESTATIES**

De strategische koers van Ordina is gericht op het realiseren van duurzame waardecreatie die winstgevend, robuust en anticyclisch is. Wij hebben deze ambitie vertaald in de volgende doelstellingen.

### **PERFORMANCE: DOELSTELLINGEN**

#### **1. Rendement boven groei**

Wij willen marktaandeel verstevigen door op onze specialismen in omzet sneller te groeien dan de markt. Gezien de snelle groei van de afgelopen jaren en de daarmee bereikte marktpositie, stellen wij nu rendementsverbetering boven groei. Wij streven naar een continue verbetering van onze relatieve winstgevendheid, ook door de cyclus heen. Wij hebben kostenmaatregelen aangekondigd om het rendement structureel met circa EUR 25 miljoen per jaar te verbeteren vanaf 2010. In 2009 verwachten wij een besparing van circa EUR 15 miljoen te realiseren.

#### **2. Stabiliteit door de cyclus**

Wij willen de kwaliteit en stabiliteit van onze omzet verder vergroten door toename van het omzetaandeel dat gebaseerd is op langetermijncontracten. Het omzetaandeel dat gebaseerd is op langetermijncontracten moet de komende 3 tot 5 jaar groeien naar 30 tot 35% van het totaal.

#### **3. Beheerst financieren en strikt werkkapitaalbeheer**

Wij hebben ons ten doel gesteld om de financieringskracht van de organisatie op een beheerste wijze te benutten. Wij willen de nettoschuld maximaal twee keer de EBITDA laten bedragen en willen beschikken over een zodanig eigen vermogen dat de continuïteit van de onderneming geborgd is.

In dit licht richten wij ons in continuïteit op een optimale cashgeneratie, in het bijzonder door stringent werkkapitaalbeheer, waarbij een DSO (debiteurendagen) wordt nagestreefd die structureel beneden de 65 ligt.

## **PERFORMANCE: REALISATIE**

---

### **Belangrijke successen in 2008**

- De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) voert een volledige renovatie van de bedrijfsvoering uit op basis van het concept Overheid 3.0 en is de aanjager voor vernieuwingsprojecten bij andere overheidsinstaties, waarvoor meerdere offertetrajecten lopen. Het vierjarige project bij IND wordt samen met Accenture uitgevoerd.
  - Postkantoren B.V., al jaren een trouwe klant, besteedde het applicatiebeheer van frontoffice- en backoffice-systemen opnieuw voor drieënhalf jaar aan ons uit.
  - In opdracht van KPN gaan wij de vernieuwing, het beheer en het onderhoud van KPN-portals verzorgen. De overeenkomst heeft een looptijd van vijf jaar. Ordina werkt als hoofdaannemer binnen deze overeenkomst samen met een offshorepartner van KPN.
  - Door onze goede positionering bij de overheid zijn wij in het prestigieuze project kilometerbeprijzing geselecteerd als preferred partner van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat bij het ontwerpen van besturingsmodel en architectuur.
  - Voor het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit hebben wij de opdracht gekregen om ondersteuning te leveren bij de vernieuwing van de bedrijfsvoering. Dit gebeurt op basis van Oracle-pakketsoftware.
  - Kamer van Koophandel Nederland heeft Ordina geselecteerd als een van de leveranciers voor software-ontwikkeling. De mantelovereenkomst voor project-opdrachten en detachering heeft een looptijd van vier jaar. In deze overeenkomst werken wij samen met IBM.
  - Voor het Erasmus Medisch Centrum zijn wij samen met Oracle de vernieuwingspartner voor de totale ondersteuning van de bedrijfsvoering.
-

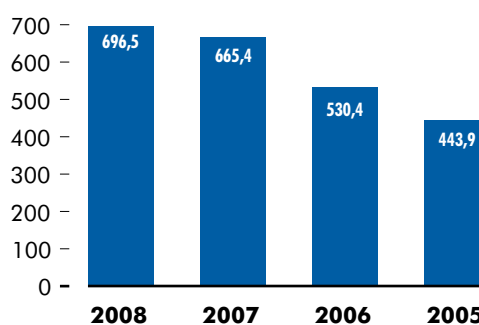
## Omzetontwikkeling in 2008

Ordina realiseerde over 2008 een omzet van EUR 696,5 miljoen, een groei van 5% ten opzichte van 2007. In de omzet over 2008 is een bedrag van EUR 20,8 miljoen gerealiseerd door Ordina Technical Automation B.V., dat in juli 2008 is verkocht. Een bedrag van EUR 43,0 miljoen aan omzet is gerealiseerd door Ordina BPO B.V., dat per 1 april 2009 wordt verkocht. In de omzet is tevens een bedrag van EUR 15,1 miljoen gerealiseerd door acquisities (inclusief EUR 3,9 miljoen E-Chain).

De autonome omzetontwikkeling op de activiteiten die de basis vormen voor Ordina in de jaren 2009 en volgende, bedroeg over 2008 4%.

## Omzet

In miljoenen euro's



	2008 autonoom	2007	% groei autonoom	2008 acquisities	% groei acquisities	totaal 2008	% groei totaal
<b>Omzetontwikkeling in miljoenen euro's</b>							
Consulting	158,2	161,0	-2%	-	0%	158,2	-2%
ICT*	347,8	352,4	-1%	15,1	4%	362,9	3%
Application Outsourcing	111,6	79,1	41%	-	0%	111,6	41%
<b>Totaal Consulting, ICT &amp; Application Outsourcing</b>	<b>617,6</b>	<b>592,5</b>	<b>4%</b>	<b>15,1</b>	<b>3%</b>	<b>632,7</b>	<b>7%</b>
BPO	43,0	36,8	17%	-	0%	43,0	17%
<b>Totaal exclusief TA</b>	<b>660,6</b>	<b>629,3</b>	<b>5%</b>	<b>15,1</b>	<b>2%</b>	<b>675,7</b>	<b>7%</b>
Technical Automation	20,8	36,1		-		20,8	
<b>Totaal</b>	<b>681,4</b>	<b>665,4</b>	<b>2%</b>	<b>15,1</b>	<b>2%</b>	<b>696,5</b>	<b>5%</b>

\* Omzet 2007 en 2008 exclusief omzet Technical Automation (TA).

## BPO, zeer materiële impact van afstoten activiteiten

### Achtergrond

In de tweede helft van 2004 zijn wij gestart met onze BPO activiteiten. Doelstelling was meerdere financiële instellingen op een fabrieksmatige manier te ondersteunen bij de uitvoering van hun backoffice processen op het gebied van basic banking, hypotheek en sparen en beleggen. De jaren erna stonden in het teken van investeringen in de standaardisatie van processen en onderliggende systemen en het realiseren van een forse groei, teneinde

een minimaal benodigde schaalgrootte te creëren. Met name op het gebied van basic banking is gebleken dat de benodigde investeringen om te komen tot gestandaardiseerde dienstverlening fors hoger uitvielen dan oorspronkelijk gepland en wij in onze businesscase acceptabel achtten. In combinatie met het wegvallen van Robeco Direct als klant waardoor er onvoldoende schaalgrootte resteerde en een sterk verslechterd marktklimaat, heeft dit ons doen besluiten de BPO-activiteiten niet langer binnen Ordina te handhaven. De negatieve impact op het resultaat en de financieringsbehoefte konden niet

opwegen tegen de strategische kans die dit initiatief blijft kenmerken. Op 27 februari hebben wij aangekondigd dat de BPO-activiteiten per 1 april aanstaande aan Centric worden verkocht. Een grote bijzondere waardevermindering op gedane investeringen en een negatief transactieresultaat op de vervreemding aan Centric veroorzaken een fors nettoverlies over 2008

### **Operationeel verlies BPO in 2008**

Als gevolg van de geschetste situatie is het operationele verlies van BPO sterk opgelopen in de tweede helft van het jaar. Het operationele verlies van deze activiteit is voor heel 2008 uitgekomen op een bedrag van EUR 12,5 miljoen voor vennootschapsbelasting.

### **Voorziening van transactieverlies als gevolg van afstoten van de BPO-activiteiten**

Op de aangekondigde transactie van de verkoop van alle aandelen in Ordina BPO B.V. wordt, inclusief de operationele lasten die in het eerste kwartaal van 2009 nog ten laste van Ordina komen, een verlies gerealiseerd van EUR 34 miljoen. In dit licht is ten laste van het resultaat over 2008 een voorziening getroffen ter grootte van EUR 32 miljoen, bestaande uit EUR 28 miljoen verkoopverlies en een projectvoorziening van EUR 4 miljoen. De impact op het operationele resultaat van het afwickelen van de BPO-activiteiten zal hierdoor in 2009 naar verwachting beperkt blijven tot circa EUR 2 miljoen.

### **Bijzondere waardevermindering van materiële en immateriële activa**

Als direct gevolg van het besluit de BPO-activiteiten niet langer te handhaven binnen Ordina en het feit dat daardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn, is ten laste van het resultaat over 2008 een bijzondere waardevermindering toegepast op alle materiële en immateriële activa van Ordina BPO ter grootte van circa EUR 72,5 miljoen.

### **Consulting, ICT en Application Outsourcing**

Nu de BPO-activiteiten niet langer tot ons kernportfolio behoren, wil Ordina zich voor 2009 en volgende jaren maximaal concentreren op de verdere ontwikkeling van de winstgevende Consulting, ICT en Application Outsourcing-activiteiten.

### **Omzetontwikkeling**

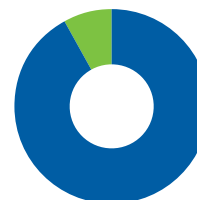
Indien wordt gecorrigeerd voor de verkoop van de Technical Automation activiteiten, is de omzet in Consulting, ICT en Application Outsourcing in 2008 met 7% gestegen. De autonome omzetgroei, groot 4%, is met name gerealiseerd in de eerste jaarhelft van 2008. Deze is gedreven door zowel een stijging van het aantal medewerkers als een positieve tariefsontwikkeling in die periode. In de tweede jaarhelft, meer in het bijzonder in het vierde kwartaal, was sprake van een duidelijk verslechterd marktklimaat, waardoor de omzetgroei tot stilstand is gekomen. De impact van de verslechterde marktsituatie heeft zich in de tweede helft van 2008 vooral vertaald in een terugvallende marktvraag met als eerste resultante een druk op de productiviteit. In lijn met onze ambitie om het omzetaandeel dat is gebaseerd op meerjarige contracten te vergroten, steeg de omzet in Application Outsourcing in 2008 met 41%.

In België en Luxemburg werd een omzet gerealiseerd van EUR 73,9 miljoen, een groei van 39%, waarvan 19% autonoom. Het omzetaandeel van activiteiten buiten Nederland bedraagt circa 11% in 2008.

#### **Geografische omzetverdeling 2008**

In %

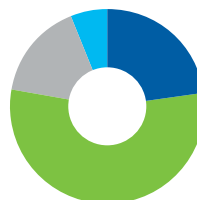
- 89% Nederland
- 11% België



#### **Omzetverdeling naar activiteiten 2008**

In %

- 23% Consulting
- 55% ICT
- 16% Application Outsourcing
- 6% BPO



### **Kostenontwikkeling**

Belangrijkste kostenpost binnen een professionele dienstverlenende organisatie als Ordina zijn personeelskosten. De gemiddelde personeelskosten per fte bedroegen over 2008 circa EUR 82.900 (gecorrigeerd voor de eenmalige lasten ingevolge reorganisatiekosten zoals deze zijn gepresenteerd onder de personeelslasten) ten opzichte van circa EUR 79.900 over 2007. Bij de jaarovergang naar 2009 is een algehele salarisstap van kracht.

Om de flexibiliteit in de personeelskosten te vergroten, is de afgelopen jaren ingezet op een toenemend aandeel van performancegerelateerde beloningsinstrumenten, zodat de kostenstructuur mee kan bewegen met de performance van de onderneming. De druk op het rendement, zoals wij die met name in de tweede helft van 2008 hebben gevoeld, heeft ertoe geleid dat het totaal aan variabel inkomen over 2008 EUR 14,1 miljoen lager is uitgekomen dan over 2007, een daling van 47%.

Over 2008 namen de kosten van uitbesteed werk (gebruik van inhuurkrachten c.q. uitbesteden van werk in onderaanneming) met 15% toe tot een bedrag van EUR 108,2 miljoen. Van dit bedrag werd EUR 14,3 miljoen door Ordina uitbesteed naar offshore en nearshore partners. Ten opzichte van 2007 betekende dit meer dan een verdubbeling. Deze groei is in lijn met onze strategie om delen van het werk dat zich daarvoor lenen offshore of nearshore uit te besteden.

Overige kosten ontwikkelden zich in belangrijke mate in lijn met de omzetontwikkeling van de onderneming. In de tweede helft van 2008 zijn de out-of-pocketuitgaven sterk beperkt vanwege de verslechterde economische omstandigheden en de druk op de operationele marge.

In de operationele kosten over 2008 is tevens een bedrag aan eenmalige kosten begrepen ter grootte van EUR 23,7 miljoen, welke voor een belangrijk deel (circa EUR 17,0 miljoen) zijn verantwoord onder de personeelskosten.

### **Initiatieven voor duurzame rendementsverbetering**

Na publicatie van de halfjaarcijfers over 2008 is binnen Ordina een initiatief gestart om te komen tot een duurzame verbetering van het rendement. Het accent ligt op twee focuspunten. Ten eerste willen wij investeren in de continue verdere verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening op grote projecten, om daarmee de winstgevendheid van deze projecten te verhogen. Ten tweede streven wij naar structurele verlaging en rationalisatie van de kosten.

Ordina heeft eind 2008 een reorganisatie aangekondigd. Dit is enerzijds het gevolg van het rendementsverbeteringsprogramma. Daarnaast is het noodzakelijk om de organisatieomvang zo goed mogelijk aan te passen aan het verslechterde marktklimaat. Met de voorgenomen reorganisatie zullen in totaal circa 300 arbeidsplaatsen (exclusief BPO) verdwijnen, waarvan circa een derde in management en ondersteuning. Bij de reductie van arbeidsplaatsen van professionals (fee earners) gaan wij waar mogelijk contracten met inhuurkrachten beëindigen. Er zullen echter ook gedwongen ontslagen vallen.

De eenmalige kosten die verband houden met de reorganisatie en initiatieven voor duurzame kwaliteits- en rendementsverbetering bedragen EUR 19,3 miljoen en zijn ten laste van de jaarcijfers over 2008 gebracht. Over 2009 moet het totaalpakket aan maatregelen leiden tot een kostenreductie van circa EUR 15 miljoen. Voor de jaren 2010 en verder, kan de kostenreductie 12 volle maanden effect sorteren. Dan belopen de kostenbesparingen naar verwachting circa EUR 25 miljoen per jaar.

### **Verkoopwinst op Technical Automation activiteiten**

In maart 2008 hebben wij aangekondigd dat wij het voornemen hadden onze Technical Automation-activiteiten te verkopen. Deze activiteiten leverden onvoldoende synergie op met het kernportfolio van Ordina. In juli 2008 is Ordina Technical Automation B.V. verkocht voor een bedrag van EUR 25,0 miljoen. De gerealiseerde netto verkoopwinst op deze transactie bedroeg EUR 10,4 miljoen. Het verschil tussen de verkoopprijs en de gerealiseerde transactiewinst is in belangrijke mate gelegen in de goodwill die in voorgaande jaren is verantwoord voor de acquisitie van Bergson Holding en de eigen vermogenswaarde van Ordina Technical Automation B.V. op de transactiedatum.

Tot en met juli 2008 realiseerde Ordina Technical Automation B.V. een omzet van EUR 20,8 miljoen en een EBITA van EUR 1,8 miljoen.

	2008	2007
<b>Verkorte winst- en verliesrekening Ordina N.V.</b>		
Omzet	696,5	665,4
Reguliere bedrijfslasten	-660,4	-603,3
Recurring EBITA	36,1	62,1
Enmalige reorganisatiekosten	-23,7	-
Enmalige bijzondere waardevermindering	-72,5	-
EBITA	-60,1	62,1
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	-17,0	-16,4
EBIT	-77,1	45,7
Interestlasten	-5,4	-4,6
Verkoopresultaat deelnemingen (winst TA, verlies BPO)	-17,5	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen	0,1	0,1
EBT	-99,9	41,2
Belastingen	18,8	-10,8
<b>Nettowinst</b>	<b>-81,1</b>	<b>30,4</b>

(in miljoenen euro's)

### **EBITA en margeontwikkeling in 2008**

Exclusief eenmalige baten en lasten, werd op de Consulting, ICT en Application Outsourcingactiviteiten (inclusief Technical Automation) een EBITA gerealiseerd van EUR 48,6 miljoen (2007: EUR 66,7 miljoen), waarmee de recurring EBITA-marge op deze activiteiten in 2008 7,4% bedroeg (2007: 10,6%). Verwezen wordt naar het overzicht op pagina 36.

De teruggang in operationele marge ten opzichte van 2007 is in belangrijke mate het gevolg van druk op de productiviteit in de tweede helft van 2008 en druk op het rendement van enkele in 2008 gestarte, grote projecten. Dit is zowel het gevolg van het feit dat het opstarten van grote deals de nodige aanloopkosten met zich meebrengen, als het feit dat bij enkele van de vele projecten die wij uitvoeren de complexiteit groter is gebleken dan vooraf was ingeschat. Aanscherping van risicobeheersingsmaatregelen en investeringen in de verbetering van de kwaliteit en voorspelbaarheid van onze dienstverlening, als onderdeel van het totaalprogramma voor duurzame rendementsverbetering, brengen hier naar verwachting de komende jaren verbetering in.

	Omzet 2008	Recurring EBITA 2008	Recurring EBITA-marge 2008	Omzet 2007	Recurring EBITA 2007	Recurring EBITA-marge 2007
<b>EBITA- en margeontwikkeling</b>						
Consulting, ICT en Application Outsourcing	632,7	46,8	7,4%	592,5	64,8	10,9%
BPO	43,0	-12,5	-29,1%	36,8	-4,6	-12,5%
<b>Totaal</b>	<b>675,7</b>	<b>34,3</b>	<b>5,1%</b>	<b>629,3</b>	<b>60,2</b>	<b>9,6%</b>
Technical Automation	20,8	1,8	8,7%	36,1	1,9	5,3%
<b>Totaal</b>	<b>696,5</b>	<b>36,1</b>	<b>5,2%</b>	<b>665,4</b>	<b>62,1</b>	<b>9,3%</b>

### Nettoresultaat en belastingpositie

#### Verliessituatie als gevolg van eenmalige posten

Ordina rapporteert over 2008 een nettoverlies van EUR 81,1 miljoen. Dit is met name het gevolg van de eenmalige lasten die in 2008 zijn verantwoord in het kader van de voorgenomen reorganisatie, het transactie-resultaat uit hoofde van de verkoop van alle aandelen in Ordina BPO B.V. en de bijzondere waardevermindering van BPO-activa.

#### Belastingpositie

Door het gerapporteerde verlies en doordat het overgrote deel van de Nederlandse vennootschappen onderdeel is van een fiscale eenheid, is in Nederland over 2008 nage-noeg geen vennootschapsbelasting verschuldigd. Ordina zal een bedrag van EUR 8,2 miljoen aan vennootschaps-belasting terugvragen dat in eerdere jaren werd betaald (carry back). In toekomstige jaren kan de belastbare winst tot een bedrag van circa EUR 45,4 miljoen worden ver-rekend met het resterende, niet verrekenende verlies over

2008. In dit licht is ultimo 2008 een actieve belasting-latentie gevormd ter grootte van EUR 11,6 miljoen. De actieve belastinglatentie die verband hield met het recht op verliescompensatie van de BPO-activiteiten, groot EUR 1,7 miljoen, is ultimo 2008 afgewaardeerd tot nihil.

Over de in België gerealiseerde winst, zijnde EUR 3,9 miljoen, is een regulier bedrag van circa EUR 1,6 miljoen aan vennootschapsbelasting verschuldigd.

#### Cijfers per aandeel

Als gevolg van het gerapporteerde verlies over 2008, is sprake van een nettoverlies per aandeel van EUR 1,97, zowel voor als na volledige verwatering.

Indien eenmalige baten en lasten buiten beschouwing worden gelaten en rekening wordt gehouden met een reguliere belastingdruk, is er sprake van een recurring nettoresultaat per aandeel van EUR 0,20, eveneens zowel voor als na volledige verwatering.

	2008	2007	2006	2005
<b>Cijfers per aandeel</b>				
Eigen vermogen	3,96	6,27	5,13	4,14
Cashflow	0,66	1,51	1,26	1,34
Nettoresultaat	-1,97	0,75	0,68	0,78
Nettoresultaat na verwatering	-1,97	0,74	0,67	0,76
Nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities*	-1,66	1,05	0,87	0,85
Recurring nettoresultaat	0,20	0,75	0,60	0,64
Recurring nettoresultaat voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities*	0,50	1,05	0,78	0,71

(in euro's)

\* Het nettoresultaat per aandeel voor afschrijving van immateriële activa in gevolge acquisities over de jaren 2005-2007 is aangepast voor het belastingeffect op deze afschrijving

## STABILITEIT DOOR DE CYCLUS

Ordina heeft zich de afgelopen jaren ten doel gesteld de stabiliteit van de winstgevendheid van de onderneming door de cyclus heen te vergroten. Dit willen wij realiseren door kostenflexibilisering en door een gerichte focus op groei van het omzetaandeel van meerjarige overeenkomsten. Doelstelling is 30 tot 35% van de omzet op basis van meerjarige overeenkomsten te realiseren in een tijdspanne van 3 tot 5 jaar.

De keuze om in 2004 het BPO-initiatief te starten, paste eveneens in deze doelstelling.

Ondanks het afstoten van onze BPO-activiteiten is onze focus op omzet uit langetermijncontracten niet verdwenen. Ordina blijft zich hierop richten en wil deze doelstelling bereiken door een groei te realiseren in het omzetaandeel van meerjarige projecten en Application Outsourcingscontracten. In 2008 is 16% van de omzet op dergelijke contracten gebaseerd (exclusief BPO). Streven is over uiterlijk vijf jaar alsnog het oorspronkelijke doel, te weten 30 tot 35% van de omzet gebaseerd op meerjarige overeenkomsten, te realiseren.

## BEHEERST FINANCIEREN EN STRINGENT WERKKAPITAALBEHEER

### Beleidslijn

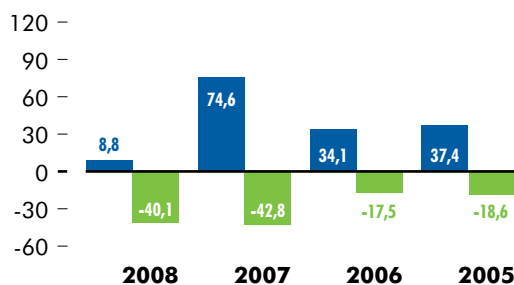
Ordina heeft zich de afgelopen jaren ten doel gesteld op gepaste wijze gebruik te maken van haar financieringskracht. Doelstelling is de nettoschuld niet meer te laten bedragen van 2x de EBITDA. Ultimo 2008 bedraagt de nettoschuld, inclusief financial leaseverplichtingen, EUR 85,1 miljoen (ultimo 2007: 61,4 miljoen), een equivalent van 1,6x de zogenoemde adjusted EBITDA (dit is de EBITDA exclusief eenmalige posten, zoals bepaald in onze financieringsovereenkomsten).

### Investing en financiering in 2008

In totaal werd in 2008 voor een bedrag van EUR 54,6 miljoen geïnvesteerd in materiële en immateriële activa. Het overgrote deel van deze investeringen (EUR 33,2 miljoen) heeft betrekking op de investeringen in de multibancaire applicatieomgevingen, zoals die binnen onze BPO-activiteit werden ontwikkeld. Tegelijkertijd met het besluit de BPO-activiteiten niet langer te handhaven binnen Ordina, zijn deze investeringen stopgezet. De overige investeringen, groot EUR 21,5 miljoen, hebben in belangrijke mate betrekking op de acquisitie van E-Chain, alsmede op de reguliere bedrijfsvoering van Consulting, ICT en Outsourcing.

Voor 2009 is het reëel te verwachten dat afschrijvingen en investeringen elkaar in omvang nauwelijks zullen ontlopen. De investeringen in 2009 zijn met name gericht op verbetering van onze proposities en kwaliteit van dienstverlening jegens onze klanten en op proces- en systeemverbeteringen van de reguliere bedrijfsvoering. Daarnaast zullen wij beperkte investeringen doen in de concentratie van een aantal kantoorpanden naar één locatie in Groningen en in het Belgische hoofdkantoor dat in 2009 in Mechelen zal worden betrokken.

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



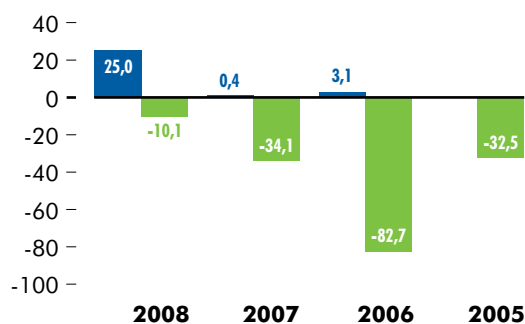
■ Nettokasstromen uit operationele activiteiten  
■ Netto-investeringen (exclusief acquisities)

Tot slot werd in 2008 een bedrag van EUR 10,1 miljoen betaald in het kader van acquisities. Het belangrijkste deel van dit bedrag hield verband met de betaling van het laatste, performancegerelateerde deel van de koopsom voor YoungWood (geacquireerd in 2007). Daarnaast werd voor een bedrag van EUR 4,5 miljoen betaald als eerste gedeelte van de koopsom voor alle aandelen van het Belgisch/Luxemburgse E-Chain.

In de eerste helft van 2009 zal het laatste deel van de koopsom voor de Belgische acquisitie ITG Consulting worden voldaan ter grootte van circa EUR 5,0 miljoen. Begin 2010 zal het tweede deel van de koopsom voor E-Chain worden voldaan, uiteraard indien de performance van E-Chain daar, conform de koopovereenkomst, aanleiding toe geeft.

## Kasstroomen ter zake acquisities en desinvesteringen

In miljoenen euro's



■ Verwerving van groepsmaatschappijen  
■ Desinvesteringen

	2008	2007
<b>Verkort overzicht van kasstromen</b>		
Kasstroom uit operationele activiteiten	8,8	74,6
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-25,3	-76,5
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-18,1	-4,6
<b>Nettokasstroom in het jaar</b>	<b>-34,6</b>	<b>-6,5</b>

(in miljoenen euro's)

### Strikt werkkapitaalbeheer

Onlosmakelijk onderdeel van de continue, sterke focus op cashflows binnen Ordina is stringent werkkapitaalbeheer. In het bijzonder is er constante focus op het zo laag mogelijk houden van onderhandenwerk-posities op projecten en meerjarige contracten, alsmede op de tijdige inning van debiteurenposities. Eind 2008 bedraagt de DSO voor heel Ordina 62 dagen, en voldoet daarmee opnieuw aan onze norm. Ook in 2009 krijgt werkkapitaalbeheer alle aandacht, niet in de laatste plaats omdat betalingsgedrag in mindere economische tijden er over het algemeen niet beter op wordt.

### Nettoschuldpositie van 1,6x EBITDA

Als gevolg van de hoge investeringen die gepaard zijn gegaan met de opbouw van de BPO-activiteiten, de financiering van het operationele verlies op de BPO-activiteiten, de cash out in verband met de aangekondigde vervreemding van de BPO-activiteiten in 2009 en het uitnutten van de ultimo 2008 gevormde reorganisatievoorziening, is het reëel te veronderstellen dat de schuldpositie gedurende 2009 hoger kan liggen dan 2x de EBITDA, doch binnen de overeengekomen convenanten (maximaal 2,75x de EBITDA) zal blijven.

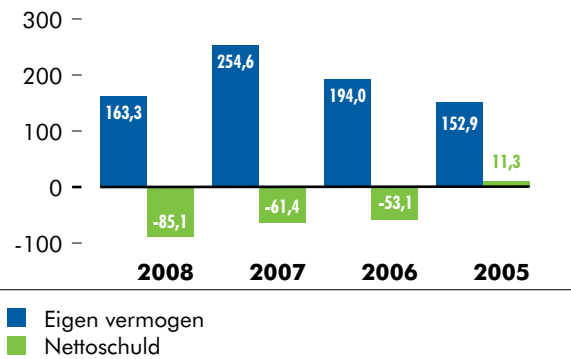
Ordina kent twee meetmomenten voor convenant-berekening, te weten 31 december en 30 juni. De nettoschuld is het saldo van bancaire schulden onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financial leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over de voorafgaande twaalf maandenperiode. De EBITDA kan worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten (zoals dat ook gebeurd is in de berekening per 31 december 2008).

Op het moment dat Ordina BPO definitief verkocht is (na NMa goedkeuring en feitelijke verkoop en levering van de aandelen), betekent dit voor de nettoschuld/EBITDA berekening per 30 juni 2009 dat (a) de eerste tranche van de negatieve koopsom de nettoschuldpositie zal verhogen, maar ook (b) dat op dát moment de negatieve winstbijdrage van Ordina BPO niet langer onderdeel zal uitmaken van de EBITDA over de periode 1 juli 2008 - 30 juni 2009.



## Eigen vermogen en nettoschuld

In miljoenen euro's



## Duurzame bedrijfsvoering

Duurzaam ondernemen betekent voor ons continuïteit borgen voor morgen. De continuïteit van ons bedrijf en de daaraan verbonden werkgelegenheid hebben in 2008 de hoogste prioriteit en de meeste aandacht gekregen. Solide besturing en sociaal beleid staan daarbij centraal. Binnen onze mogelijkheden streven wij ernaar om ook onze bijdrage te leveren aan een beter klimaat met milieusparende maatregelen. We meten de belasting van onze interne bedrijfsvoering op het milieu echter nog niet structureel.

Voor Ordina liggen de mogelijkheden tot verduurzaming vooral op het gebied van mobiliteit. Minder en zuiniger rijden, kiezen voor zuinigere auto's en gericht gebruik van openbaar vervoer als tijdelijk alternatief voor de leaseauto zijn daarin de drie kernpunten. In onze kantoorlocaties maken we gebruik van gemeenschappelijke printsystemen en zorgen bewegingsdetectors voor zuinig elektriciteitsgebruik. Voor onze nieuwe kantoorlocatie in Groningen wordt een bestaand gebouw op duurzame wijze gerevitaliseerd. Er is gekozen voor milieubesparende oplossingen en materialen voor gebouwverwarming en -koeling, watergebruik, energieverbruik en afvalverwerking.

## Risicoprofiel

Het profiel van de voornaamste risico's van Ordina kan worden samengevat in een aantal markt- en strategische risico's, financiële risico's en operationele risico's. Deze risico's zijn direct verbonden met marktontwikkelingen en onze marktpositionering en bedrijfsvoering. Daarom zijn deze risico's, en de wijze waarop Ordina ermee omgaat, elders in dit verslag uitgebreider beschreven. Wij volstaan hier met een verwijzing naar de pagina's waarop deze uitgebreide beschrijving, in de context van onze onderneming, te vinden is.

## MARKT- EN STRATEGISCHE RISICO'S

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

- De markt blijft zich kenmerken door opdrachten die steeds groter en complexer worden. Als gevolg hiervan kan de winst of het verlies van opdrachten een materieel effect hebben op de performance van Ordina. Wij verwijzen naar pagina 24, 28 en 35.
- De huidige economische crisis zal leiden tot een (tijdelijke) daling van de vraag naar ICT-dienstverlening. Dit zal op korte termijn gevolgen hebben voor de omzet- en resultaatontwikkeling van Ordina. Ordina heeft maatregelen genomen om de negatieve gevolgen van de kredietcrisis zo veel als mogelijk te beperken. Wij verwijzen naar pagina 29 en 34.
- De offshoretrend zet door, zowel gedreven door schaarste op de arbeidsmarkt als door kostenbeheersing. Deze trend vormt zowel een risico als een kans. Wij verwijzen naar pagina 24 en 34.

## FINANCIËLE RISICO'S

- Een belangrijk deel van de activiteiten van Ordina, in het bijzonder op het gebied van Consulting en ICT, is en blijft naar verwachting conjunctuurgevoelig, terwijl een belangrijk deel van de kosten van een dienstverlenende organisatie vast is. Focus op vergroten van het omzetaandeel van langetermijncontracten, en verlaging en flexibilisering van kosten blijven voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance neer te zetten. Wij verwijzen naar de pagina's 28, 30 en 34.
- Als gevolg van de volwassenwording van de markt voor ICT-dienstverlening is sprake van een structurele druk op prijs en marge. Ordina wapent zich hier tegen door het maken van keuzes in haar strategische positionering. Daarnaast blijft Ordina investeren in methodieken en systemen die garant staan voor een efficiënte uitvoering van haar projecten en worden concrete maatregelen genomen om de ondersteunende organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten. Wij verwijzen naar de pagina's 27 en 34.
- Ordina heeft de afgelopen jaren bewust voor een strategie gekozen waarbij versneld marktpositie is verworven door acquisities. Bij goed renderende acquisities bestaat een materieel deel van de koopsom uit goodwill. Indien de economie op enig moment sterk zou terugvallen, bestaat er een risico dat een deel van de goodwill moet worden afgewaardeerd. Wij verwijzen naar de pagina's 28, 76 en 86.

- De kredietcrisis, in combinatie met de investeringen die noodzakelijk zijn voor het doorvoeren van structurele kostenreducties en uitgaande kasstromen in verband met de verkoop van de BPO-activiteiten, zullen invloed hebben op de financieringsbehoefte van Ordina. Ordina onderhoudt regelmatig contact met haar drie huisbankiers met de bedoeling zorg te dragen voor afdoende financieringsruimte. Wij verwijzen naar de toelichting 4.3 in de jaarrekening (pagina 75), alsmede naar pagina's 37 en 38 van het jaarverslag.

### **OPERATIONELE RISICO'S**

- Beheersing van de steeds groter wordende projecten, die in sommige gevallen deels offshore worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Ordina, in combinatie met een algemene tendens van het verschuiven van inspanningsverplichting naar resultaatverantwoordelijkheid, blijft een risico dat continu professionele aandacht behoeft en krijgt. Wij verwijzen naar de pagina's 24, 27, 35 en 41.
- Ordina acquireert bedrijven met het uiteindelijke doel deze te integreren binnen de Ordina-organisatie om zo de krachten te bundelen. Het is van belang de integraties zorgvuldig te doen om het risico op ongewenst verloop tot een minimum te reduceren. Wij verwijzen naar de pagina's 27 en 41.
- De schaarste op de arbeidsmarkt die op de lange termijn zal aanhouden kan de toekomstige groei afremmen. Wij verwijzen naar pagina's 25 en 29.

### **Interne beheersing**

Ordina geeft hoge prioriteit aan interne beheersing. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd, waarbij er aandacht is voor de governancestructuur, processen, systemen en controles én bewustzijn onder management en medewerkers voor het belang van de juiste toepassing daarvan.

Concreet is onze interne governance opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

#### **STRATEGIEONTWIKKELING**

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

### **VERTALING VAN STRATEGISCHE DOELEN NAAR BUSINESSPLANNEN EN MEERJARIGE AMBITIES**

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden met de directies van de verschillende bedrijfsonderdelen gedeeld, zowel collectief als individueel. De strategische doelstellingen van Ordina als geheel en de bijdrage aan een of meer van die doelstellingen door de verschillende bedrijfsonderdelen vormen de basis voor de businessplanning en meerjarenplanning van de onderdelen. Het businessplan bevat per bedrijfs-onderdeel, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicators, die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang.

### **ANALYSE VAN RESULTATEN EN FORECASTS EN MAANDELIJKSE INTERNE RAPPORTAGECYCLUS**

Maandelijks worden de financiële resultaten van de bedrijfsonderdelen en hun forecasts met behulp van het Ordina Management Informatie Systeem (Ordina MIS) geanalyseerd, zowel op lokaal als op centraal niveau. Het Ordina MIS, dat begin 2009 is vernieuwd, staat ter directe beschikking van het management en de business controllers van de bedrijfsonderdelen, evenals van de Raad van Bestuur en de centrale afdeling Finance & Control.

Het management en de business controllers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk over de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicators en financiële performance aan de Raad van Bestuur en aan de centrale afdeling Finance & Control. Maandelijks vinden aan de hand van die rapportage voortgangsgesprekken plaats, waarin in elk geval worden besproken: de in eerdere reviews afgesproken acties, de relevante commerciële ontwikkelingen, de financiële resultaten van de afgesloten maand en de daarbij geactualiseerde forecasts, het verloop en de werving van medewerkers en de voortgang in de uitvoering van belangrijke projecten.

### **TRANSPARANTE ADMINISTRatieve ORGANISATIE**

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ordina op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in het Ordina Succes Manual (digitaal handboek). Per proces is een beschrijving toegevoegd van de relevante risico's, inclusief de toepasselijke key controls. Management en business controllers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen. In 2008 heeft de nadruk gelegen op de bewustwording voor het toepassen van de processen en procedures die

zijn vastgelegd in het Ordina Succes Manual. De financiële administratie wordt gevoerd in SAP, het binnen Ordina gehanteerde primaire systeem voor de administratie en de bedrijfsvoering. De keuze om financiële gegevens in onze shared service centra te verwerken, draagt bij aan de eenduidigheid en kwaliteit van onze financiële verslaglegging. Het overgrote deel van de Ordina-organisatie is hierop aangesloten. Acquisities worden, zodra sprake is van verdergaande integratie, ook op het gebied van richtlijnen, procedures en processen en systemen geïntegreerd. Bij onze Belgische bedrijven geldt het Nederlandse interne governance-model als leidraad voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de risicobeheersing.

### **PROJECTBEHEERSING**

Een gedegen beheersing van resultaatverantwoordelijke projecten begint bij een kritische beoordeling van kansen en risico's tijdens het commerciële proces en de verplichte betrokkenheid van management van het juiste niveau, afhankelijk van de omvang van een mogelijke opdracht. Om dit te waarborgen is in 2008 de in 2007 opgestelde Deal Review Systematiek vernieuwd, op basis waarvan in de verschillende fasen van een aanbesteding een bewust besluit kan worden genomen om al dan niet aan te bieden op een project of uitbesteding (bid no bid). Belangrijk onderwerp binnen de Deal Review Systematiek is de beoordeling van risico's en de maatregelen die kunnen worden genomen om deze te beheersen. Uiteraard worden bij het aangaan van projecten risico's geaccepteerd. Deze moeten echter door een combinatie van trackrecord, ervaring, strak project-management en contractuele afspraken met de klant, inclusief een maximering van aansprakelijkheid, te managen en te overzien zijn.

Om tot een eenduidige toepassing van de Deal Review Systematiek te komen, zijn bid- en contractmanagement, evenals de uitvoering van grote projecten op het gebied van Consulting, ICT en Application Outsourcing, centraal georganiseerd. Ook de voortgangsbewaking van deze projecten is centraal belegd bij het Project Support Office.

Maandelijks rapporteert het Project Support Office over de voortgang en eventuele knelpunten. De belangrijkste uitkomsten hiervan worden meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken.

### **CONTROL SELFASSESSMENT EN INTERNE EN EXTERNE AUDITS**

Het sluitstuk van onze interne governancestructuur wordt gevormd door het afgeven van een schriftelijke bevestiging door het 2e-lijnsmanagement dat gedurende het boekjaar de processen en procedures zoals vastgelegd in het

Ordina Succes Manual zijn opgevolgd. Daarnaast wordt periodiek een control selfassessment onder een brede groep leidinggevendenden uitgezet. Ten slotte worden interne en externe audits uitgevoerd.

De afdeling Internal Audit, die rechtstreeks rapporteert aan de Chief Financial Officer, voert audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. De oriëntatie ligt daarbij zowel op financial als op operational audits. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten te komen tot een continue verdere professionalisering van onze interne beheersing. Daarnaast dragen deze instrumenten bij tot een voortdurende verhoging van het risicobewustzijn binnen Ordina. Bij Ordina BPO B.V., dat per 1 april 2009 wordt verkocht, is een zelfstandige interne accountantsdienst actief die zich specifiek richt op de correcte werking en inrichting van de administratieve organisatie, mede met het oog op eisen die toezichthouders, zoals DNB en de AFM, in dit kader stellen.

Naast interne audits vinden externe audits plaats, zowel op het gehanteerde kwaliteitssysteem als op de administratieve organisatie en de financiële resultaten. Tevens wordt op het gebied van Application Outsourcing en BPO onafhankelijke 'assurance' gegeven aan klanten op het bestaan en de werking van relevante processen en beheersingsmaatregelen. De externe accountant richt zich op de correcte toepassing en werking van interne controlemaatregelen die van belang zijn in het kader van de totstandkoming van de jaarrekening. De uitkomsten van de audits van de externe accountant worden mondeling en schriftelijk gerapporteerd aan zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

### **CONCLUSIE**

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

De opzet van onze interne risicobeheersings- en controle-systemen ten aanzien van onze strategische, operationele, compliance- en financiële verslagleggingsrisico's heeft binnen Ordina hoge prioriteit en blijft, mede gezien de ontwikkeling van de omgeving en de onderneming zelf,

continu onderhevig aan verdere verfijning en verbetering. In het verslagjaar hebben wij de opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan waren positief en zijn, inclusief ons risicoprofiel, besproken met de Raad van Commissarissen.

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

## VERKLARING

Op grond van bovenstaande is de Raad van Bestuur van mening dat wordt voldaan aan de "best-practice"-bepalingen II.1.3 en II.1.4 van de Nederlandse Corporate Governance code.

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

- de jaarrekening per 31 december 2008 onder toepassing van IFRS een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Ordina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2008, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2008 van Ordina N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Ordina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Nieuwegein, 5 maart 2009  
Raad van Bestuur Ordina N.V.

R. Kasteel  
CEO

J.H. den Hartog  
CFO

## Vooruitzichten

### 2009: ALLE FOCUS OP WINSTGEVENDE KERNACTIVITEITEN

Nu de BPO-activiteiten per 1 april aanstaande worden overgedragen aan Centric, kan Ordina zich volledig focussen op haar Consulting-, ICT- en Application Outsourcingactiviteiten en blijvend bouwen aan een gezonde winstgevende toekomst. Ordina is met haar ICT-, Consulting- en Application Outsourcingactiviteiten uitstekend gepositioneerd.

Hoe de vraag zich in 2009 zal ontwikkelen, is echter onzeker. Juist nu richten wij onze aandacht maximaal op markt en klant, want ook in mindere tijden blijven zich kansen voordoen. Ordina wordt bij vrijwel alle grote aanbestedingen uitgenodigd om offerte te doen. De vraag naar grote projecten en meerjarige outsourcingsopdrachten, die gebaseerd zijn op een duidelijke businesscase met een relatief korte terugverdientijd, vertoont nog altijd een positief beeld in de eerste maanden van 2009. Ook in de overheidsmarkt lopen relatief gezien veel aanbestedings-trajecten. Indien wij er in slagen deze kansen om te zetten in opdrachten zal dit ten goede komen aan de voorspelbaarheid van onze business.

## Compliance Nederlandse Corporate Governance Code

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Ordina N.V., onderschrijven vrijwel alle principes en best practices uit de Nederlandse Corporate Governance Code en passen die ook feitelijk toe. Ordina N.V. heeft haar reactie op de Nederlandse Corporate Governance Code in 2004 en 2005 geagendeerd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en wijkt slechts op een zeer beperkt aantal punten af van de Code:

- De huidige leden van de Raad van Bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd. Voor eventuele toekomstige leden van de Raad van Bestuur zal dit wel worden overwogen.
- Ordina maakt gebruik van een 'restricted list' van fondsen waarin door bestuurders en commissarissen niet wordt belegd, in plaats van een periodieke interne melding over effectenbezit.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van bestuurders is niet contractueel bepaald en zodoende niet contractueel gemaximeerd.
- Bij Ordina staan geen preferente aandelen uit. Het stemrecht op preferente aandelen wijkt echter niet af van gewone aandelen, nu preferente aandelen zowel een financierings- als een beschermingsfunctie kunnen hebben.
- Wij hechten geen sterk geloof aan de werking van beschermingsmaatregelen bij een onderneming als Ordina en hebben uit dien hoofde geen overzicht opgesteld van potentiële beschermingsmaatregelen.
- De Raad van Bestuur is bij Ordina het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant. Indien noodzakelijk of gewenst kan er direct en zonder tussenkomst van de Raad van Bestuur overleg

plaatsvinden tussen de externe accountant en de Raad van Commissarissen.

Voor een volledig overzicht van de standpunten van Ordina N.V. met betrekking tot alle principes en best practices uit de Code verwijzen wij naar onze integrale reactie op de Nederlandse Corporate Governance Code op onze website.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zullen zich in de eerste helft van 2009 buigen over de door de commissie-Frijns geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code. Wij gaan er daarbij van uit dat deze vanaf het boekjaar 2009 in werking zal treden. Het onderwerp corporate governance en de reactie van Ordina op de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code worden geagendeerd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

## Besturingsstructuur

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

### BESTURINGSORGANEN

De eindverantwoordelijkheid voor de strategie en besturing van de onderneming en de aansturing is in handen van de leden van de Raad van Bestuur. De directie van Ordina Nederland rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Ook Ordina BPO, Ordina Belgium en de bedrijfsonderdelen die onder eigen naam opereren, rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

### Raad van Bestuur en statutaire directie

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

*Drs. R. (Ronald) Kasteel (1962)* trad in 1996 toe tot de Raad van Bestuur en werd in september 1999 benoemd tot bestuursvoorzitter. Behalve voor de algemene gang van zaken is hij verantwoordelijk voor Investor Relations en Corporate Communicatie. Kasteel is sinds 1988 werkzaam bij Ordina en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

*Mr. J.H. (Hans) den Hartog (1967)* is verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken, waaronder finance & control, juridische zaken, fiscale zaken en beurszaken. Hij was voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur in januari 1999 reeds enkele jaren bij Ordina werkzaam. Voor zijn overstap naar Ordina werkte Den Hartog bij Coopers & Lybrand.

### Directievoering van bedrijfsonderdelen

In de tweede helft van 2008 is het Executive Committee, zoals dat in de voorgaande jaren functioneerde, opgeheven. Voor een interim periode hebben de leden van de Raad van Bestuur de operationele leiding over Ordina Nederland (Consulting, ICT en Application Outsourcing) voor hun rekening genomen. In die periode is het Great Return project, gericht op duurzame margeverbetering, ingezet.

In de periode maart-mei 2009 zal een nieuwe directie voor Ordina Nederland worden aangesteld, bestaande uit Chris Jansen (algemeen directeur) en Bart de Jong (financieel directeur). Deze zal, evenals de directies van Ordina Belgium en de deelnemingen, aan de Raad van Bestuur rapporteren. De Raad van Bestuur zal zich vanaf dat moment nadrukkelijker richten op de strategie van de groep voor de komende jaren.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is primair belast met het houden van toezicht op het bestuur, zowel vanuit strategisch als operationeel perspectief. Het reglement van de Raad van Commissarissen is gepubliceerd op onze website en regelt onder meer de onderlinge taakverdeling en de werkwijze van de Raad van Commissarissen, alsmede de omgang van de Raad van Commissarissen met de statutaire directie van Ordina (de Raad van Bestuur), de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de externe accountant en de ondernemingsraad.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. is gebaseerd op de daartoe opgestelde profielschets, die is gepubliceerd op onze website. Belangrijk element uit die profielschets is onder meer dat het commissariaat, gegeven het beperkte aantal leden, als collectief verantwoordelijk is voor het uitoefenen van de toezichthoudende taak en uit dien hoofde diversiteit vertoont in zijn samenstelling. In het verlengde hiervan voldoen de leden van de Raad van Commissarissen aan een of meer van de volgende deskundigheids- of ervaringseisen: algemene bestuurlijke ervaring, financiële expertise en ervaring met en/of kennis van de ICT-markt en de ontwikkelingen daarbinnen.

## Leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit de heren C.J. de Swart (voorzitter), R.J. van de Kraats en E.P. de Boer. Er bestaat één vacature.

Naam	Mr. C.J. (Carlo) de Swart (1941)
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd per	14 mei 2003
Herbenoemd per	9 mei 2007
Treedt af in	2011
Andere commissariaten	Stadion Feyenoord N.V., Wereldhave N.V., DAF Trucks N.V., Wealth Management Partners N.V.
Relevante nevenfuncties	Stichting Administratiekantoor Heijmans N.V., voorzitter bestuur Hogeschool Rotterdam, voorzitter Raad van Toezicht
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-
Naam	R.J. (Robert-Jan) van de Kraats RA (1960)
Functie	CFO en vice-chairman executive board, Randstad Holding N.V.
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd per	12 mei 2004
Herbenoemd per	14 mei 2008
Treedt af in	2012
Andere commissariaten	SNS Reaal Groep N.V.
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-
Naam	E.P. (Erry) de Boer (1950)
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd per	30 september 1999
Herbenoemd per	14 mei 2003
Herbenoemd per	9 mei 2007
Treedt af in	2010
Andere commissariaten	Bomek B.V., Todlin N.V.
Bezit aandelen Ordina N.V.	124.761
Bezit opties Ordina N.V.	-

## AANDEELHOUDERS

Zie hiervoor de paragraaf Informatie voor aandeelhouders op pagina 18.

## ONAFHANKELIJKHEID EXTERNE ACCOUNTANT

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. treedt op als externe accountant voor Ordina N.V.. Benoeming van de externe accountant gebeurt in en door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Binnen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur wordt de kwaliteit en onafhankelijkheid van de controlerend accountant besproken.

De onafhankelijke positie van PricewaterhouseCoopers wordt, los van maatregelen die PricewaterhouseCoopers daar verder zelf voor neemt binnen zijn organisatie, tevens geborgd door de regelmatige roulatie van de eindverantwoordelijke partner. Daarnaast heeft Ordina er, mede met het oog op de onafhankelijke positie van de controlerend accountant, voor gekozen om de due diligence bij acquisities en belastingadvisering te beleggen bij een tweetal andere kantoren.

## Onze business principles

Wij opereren bedrijfseconomisch verantwoord, zijn een loyale en betrouwbare partner, een sociale en aantrekkelijke werkgever, een betrouwbaar beursfonds en wij gaan bewust om met onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

### **DUURZAAM ONDERNEMEN**

Door een blijvende focus op optimale winstgevendheid willen wij de continuïteit van de onderneming in het belang van alle stakeholders veiligstellen.

### **EERLIJKE CONCURRENTIE**

Wij zijn voorstander van een open en eerlijke concurrentie op alle markten waar wij actief zijn.

### **ZAKELIJKE INTEGRITEIT**

Eerlijkheid, openheid en integriteit staan centraal in al ons handelen. Wij verwachten dezelfde houding van onze businesspartners en medewerkers. Directe of indirecte betaling van steekpenningen wijzen wij ten strengste af. Wij verwachten van onze werknemers dat zij zich ervoor hoeden om financiële privébelangen in conflict te laten komen met Ordina-belangen. Alle zakelijke transacties moeten correct en volledig kunnen worden verantwoord.

### **HUMAN RESOURCES**

Onze ambitie is om de voorkeursonderneming te zijn waar ambitieuze, talentvolle mensen graag willen werken. Ordina wil gericht investeren in medewerkers en hen maximale ontplooiingskansen bieden in combinatie met goede en marktconforme arbeidsvoorwaarden. Als tegenprestatie verwachten wij van onze medewerkers maximale inzet. Het HRM-beleid van Ordina is erop gericht om voortdurend een dynamisch evenwicht te vinden tussen de belangen en kansen van organisatie en individuen.

### **MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP**

Wij willen een zinvolle bijdrage leveren aan lokale maatschappelijke vraagstukken, in het bijzonder op het gebied van onderwijs en zorg, door onze kennis in te zetten. In alle gevallen geldt dat het resultaat van onze inzet voordeel moet opleveren voor zowel de opdrachtgever als Ordina.

### **INFORMATIEVOORZIENING**

Onze (half)jaarverslagen zijn openbaar. Hierin leggen wij getrouw, zorgvuldig, tijdig en transparant verantwoording af over onze prestaties. De vennootschap doet hiervan verslag in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslag-

geving en wettelijke eisen die van toepassing zijn op de vennootschap. Alle gebeurtenissen die van invloed zijn op het resultaat van de onderneming worden direct, volgens de geldende regelgeving, openbaar gemaakt.

### **COMPLIANCE**

Wij houden ons aan op ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving en beschikken ter zake over specifieke reglementen en richtlijnen. Wij zorgen ervoor dat deze reglementen en richtlijnen bekend zijn bij de doelgroep en zien toe op een correcte naleving daarvan.

### **MELDING VAN MISSTANDEN**

Ingeval een medewerker van oordeel is dat er sprake is van misstanden, kan de medewerker deze melden, zonder consequenties voor zijn of haar eigen positie, volgens het binnen Ordina van toepassing zijnde klokkenluidersreglement, dat ook op onze website is geplaatst. De meldingen worden gedaan bij het management en een centrale functionaris binnen de afdeling HRM. Meldingen worden binnen daartoe gestelde termijnen onderzocht. Indien daartoe aanleiding is, worden vervolgcacties ingezet.

### **VEILIGHEID EN MILIEU**

Een veilige werkplek voor onze medewerkers en goede arbeidsomstandigheden zijn zaken waar wij gericht aandacht aan besteden. Tevens geven wij ons vanuit duurzaamheidsoverwegingen rekenschap van het milieu, meer in het bijzonder in leaseautoreglementen (stimuleren van zuinige auto's), alternatief vervoer (ov) en het verlagen van het elektriciteitsgebruik van onder meer de ICT-infrastructuur. Wij geven hier invulling aan door zowel concentratie van kantoorlocaties als het faciliteren van locatieonafhankelijk werken.

## Statutaire bepalingen en overige informatie

### **STATUTAIRE BEPALING OMTRENT DE PRIORITEIT**

De Stichting Prioriteit Ordina Groep, houder van het door de vennootschap uitgegeven prioriteitsaandeel, heeft zich ten doel gesteld om een goed bestuur in de vennootschap te bevorderen. De prioriteit is, als daartoe door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aangewezen orgaan, bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten. Aanwijzing van een ander orgaan dat is bevoegd tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten kan slechts worden gedaan op voorstel van de prioriteit. Indien op preferente aandelen minder is gestort dan het nominale bedrag, kan het opvragen van verdere storting slechts plaatsvinden krachtens besluit van de prioriteit, terwijl een

besluit tot vermindering van het geplaatste kapitaal slechts op voorstel van de prioriteit kan worden genomen en een besluit van de directie tot een voorstel tot statutenwijziging of ontbinding van de vennootschap de goedkeuring van de prioriteit behoeft. De prioriteit stelt tevens het aantal statutaire directeuren en commissarissen vast. De commissarissen worden op voordracht van de prioriteit benoemd.

Het stichtingsbestuur bestaat uit de heren C.J. de Swart, E.P. de Boer en R. Kasteel.

### **STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTBESTEMMING**

Indien uit een door de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voorgelegde en door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde jaarrekening blijkt dat er over het verslagjaar winst is gemaakt, zal de Algemene Vergadering de bestemming van de winst bepalen. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld.

### **BESTEMMING VAN DE WINST**

Inclusief bijzondere waardeverminderingen (impairment) en eenmalige lasten is over het verslagjaar een negatief resultaat gerealiseerd. Gelet hierop wordt over 2008 geen besluit tot winstbestemming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

### **BENOEMING EN ONTSLAG BESTUURDERS EN COMMISSARISSSEN**

Bestuurders van de vennootschap worden benoemd en ontslagen door de Raad van Commissarissen. Commissarissen van de vennootschap worden, op voordracht van de prioriteit, benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Een commissaris kan door de ondernemingskamer worden ontslagen wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging der omstandigheden op grond waarvan handhaving als commissaris redelijkerwijs niet van de vennootschap kan worden verlangd.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de voltallige Raad van Commissarissen opzeggen. Een zodanig besluit heeft het onmiddellijke ontslag van alle leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg.

### **INKOOP EIGEN AANDELEN**

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2008 gemachtigd tot het verkrijgen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - van eigen aandelen als bedoeld in artikel 8 lid 6 van de statuten, voor een tijdvak van achttien maanden, ingaande 14 mei 2008. 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 2008 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 Prijs-courant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop.

### **BELANGRIJKE OVEREENKOMSTEN ALS BEDOELD IN ARTIKEL 1 SUB J VAN BESLUIT ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN**

De vennootschap kent één overeenkomst als bedoeld in artikel 1 sub j van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn. Dit betreft de kredietfaciliteit zoals beschreven op pagina's 75, 96 en 97 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, eindigt voornoemde faciliteit. Indien de faciliteit aldus wordt beëindigd, komt de niet gebruikte financieringsruimte te vervallen en dienen reeds verstrekte kredieten te worden afgelost.

### **AANWIJZING RAAD VAN COMMISSARISSSEN**

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.



Met focus op de kwaliteit van dienstverlening, discipline en samenwerking zal Ordina haar toonaangevende positie in de Nederlandse en Belgische markt behouden en verder uitbouwen.





## 4 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

---

Raad van Commissarissen Ordina N.V. (v.l.n.r.)

Erry de Boer

Carlo de Swart *voorzitter*

Robert-Jan van de Kraats

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2008 aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur. Verder willen wij u in dit verslag graag informeren over de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen in 2008 en de wijze waarop wij toezicht hebben gehouden op de door de Raad van Bestuur geformuleerde strategie en het gevoerde bestuur.

## **ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN OVERLEG MET DE RAAD VAN BESTUUR**

De Raad van Commissarissen heeft zowel in als buiten de vergaderingen toezicht gehouden op het door de Raad van Bestuur gevoerde bestuur. Wij hebben hierbij de belangen van de onderneming, de aandeelhouders, haar klanten en haar medewerkers afgewogen. Tevens is aandacht besteed aan relevante maatschappelijke ontwikkelingen en de rol die Ordina inneemt in de maatschappij.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2008 volgens een van tevoren vastgesteld schema zesmaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Daarnaast is driemaal tussentijds vergaderd, onder meer over Ordina BPO en de algemene economische ontwikkelingen. Bij vrijwel al deze vergaderingen was de voltallige Raad aanwezig.

De bespreking van het jaarresultaat en het halfjaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening- en interimcontrole vonden plaats in aanwezigheid van de externe accountant.

In het verslagjaar hebben wij zoals gebruikelijk stilgestaan bij de door de Raad van Bestuur schriftelijk gerapporteerde strategie, de strategische managementagenda en het meerjarenperspectief van de onderneming. Hierbij is uitgebreid gesproken over de keuzes die Ordina maakt. De kansen en de risico's die van invloed zijn op de

strategie van Ordina zijn grondig doorgesproken en er is stilgestaan bij de toekomst van de onderneming. Verder zijn de gedane investeringen geëvalueerd en is het interne controle raamwerk, waaronder de interne risicobeheersings- en controlesystemen, besproken.

In de verschillende vergaderingen is verder ook uitgebreid gesproken over een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de marktontwikkelingen, de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, alsmede potentiële acquisities. In dit kader is specifiek aandacht gegeven aan de mogelijke acquisitie van Getronics Business Application Solutions. Hoewel de overname van Getronics Business Application Solutions strategisch duidelijk kansen bood, was de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur van oordeel dat de te betalen koopprijs en de daarmee samenhangende financiële consequenties voor Ordina een onaanvaardbaar risico vormden. Zeker in het licht van de zich reeds aankondigende kredietcrisis.

In het verslagjaar is verder zeer uitgebreid gesproken over het BPO-initiatief van Ordina, het achterblijven van de operationele marge bij de eerder geformuleerde verwachtingen en de introductie van een efficiencyprogramma. Ook is dit jaar nadrukkelijk stilgestaan bij de impact van de kredietcrisis op de reële economie en de maatregelen die Ordina heeft genomen en in de toekomst kan nemen om de gevolgen van de kredietcrisis voor de onderneming te mitigeren.

## **BPO-initiatief**

Helaas hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vast moeten stellen dat het in 2004 gestarte BPO-initiatief niet de verwachte groeimotor binnen het portfolio van Ordina is gebleken. De omvang van de nog benodigde investeringen om te kunnen migreren naar de beoogde BPO-doelplatforms bleek zowel in tijd

als in omvang groter dan gepland. Dit had een duidelijk negatief effect op het te realiseren rendement op het BPO-initiatief. De businesscase voor dit initiatief kwam verder onder druk te staan door het plotselinge wegvallen van Robeco Direct als klant. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is besloten om de BPO-propositie nader onder de loep te nemen. Parallel hieraan werd duidelijker dat financiële dienstverleners, gezien de gevolgen van de kredietcrisis, steeds terughoudender werden om te kiezen voor business process outsourcing. Hierdoor achtten wij de kans klein dat met BPO snel weer kritische massa zou kunnen worden bereikt. Daarom hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in november besloten om de BPO-activiteiten niet duurzaam binnen Ordina te handhaven en met de hoogst mogelijke urgentie te kijken naar mogelijkheden om de verlieslatende situatie bij BPO structureel en zo snel mogelijk op te lossen. Op 27 februari 2009 werd de verkoop van alle aandelen in Ordina BPO B.V. aan Centric aangekondigd. Bij de gekozen oplossing heeft het belang van de BPO-klanten en medewerkers uiteraard zwaar meegewogen.

### **Rendementsverbetering**

De start van het verslagjaar was uitstekend met het winnen van een aantal grote, aansprekende opdrachten. Desalniettemin werd Ordina in de loop van het jaar geconfronteerd met een toenemende druk op de operationele resultaten. De voornaamste oorzaken hiervan zijn de druk die in de loop van het tweede kwartaal is ontstaan op het rendement van een aantal grote nieuwe opdrachten en het terugvallen van de economie. De Raad van Bestuur heeft onder meer op deze ontwikkelingen gereageerd door de strategie van Ordina verder aan te scherpen. Ook is een programma gestart om een duurzame verbetering van het rendement te realiseren. Hierdoor zullen de kostenstructuur en de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd in 2009 en in jaren daarna veranderen.

Als uitvloeisel van het geïntroduceerde efficiency-programma en de terugvallende economie is verder besloten om arbeidsplaatsen te schrappen. Hoewel wij trachten om deze reductie waar mogelijk te realiseren door het vervangen van inhuurkrachten door eigen medewerkers, kunnen gedwongen ontslagen niet worden voorkomen. Een moeilijke, doch noodzakelijke beslissing.

Na jaren van succesvolle groei heeft Ordina de focus verlegd van groei naar rendementsverbetering. Deze focusverlegging en de door de Raad van Bestuur genomen en aangekondigde efficiencymaatregelen geven de Raad van Commissarissen het vertrouwen dat een duurzame ontwikkeling geborgd is en een bijdrage wordt geleverd aan het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange

termijn. Wij stemmen in met de gekozen richting en zullen de Raad van Bestuur in de uitvoering hiervan blijven ondersteunen door op kritische wijze de hoofdlijnen van het gevoerde beleid te toetsen aan de strategie.

Naast de gecombineerde vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is ook vergaderd met de directie van het Ordina-kernbedrijf. In deze vergaderingen zijn de actuele markt- en resultaatontwikkelingen en de plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen besproken.

Buiten de plenaire vergaderingen was er regelmatig contact tussen de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

### **EVALUATIE FUNCTIONEREN EN REMUNERATIEBELEID**

In het verslagjaar is verder eenmaal door de voltallige Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Hierbij is het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele leden geëvalueerd. Het resultaat van deze beoordeling was positief. Verder werden de profielschets, de scholingsbehoefte en het rooster van optreden geëvalueerd. Ook werd de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, als college en als individuele leden, geëvalueerd. Eveneens met een algemeen positief resultaat en een kritische noot met betrekking tot het feit dat het BPO-initiatief niet gebracht heeft wat er oorspronkelijk van werd verwacht. Ten slotte zijn tijdens deze vergadering de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en het remuneratiebeleid besproken.

### **REMUNERATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR**

De Raad van Commissarissen heeft de individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze beloning past in het remuneratiebeleid zoals dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in de vergadering van mei 2005 is vastgesteld. De gekozen samenstelling en weging van de verschillende componenten maken dat in totaliteit sprake is van een marktconform, performancegedreven beloningspakket. De marktconformiteit van het pakket is extern, onafhankelijk getoetst en wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen geëvalueerd.

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

het marktgemiddelde ligt, hetgeen past binnen de beleidsmatige keuze voor een ondernemend, performancegedreven beloningspakket.

De kortetermijn variabele beloning is direct gekoppeld aan de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel in het verslagjaar. De targets worden in januari van een verslagjaar vastgesteld. De hoogte van de kortetermijn variabele beloning bedraagt 'at target' 40% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 80% van het vaste jaarsalaris bedragen. De langetermijn incentive in de vorm van aandelen Ordina N.V. is afhankelijk van het realiseren van doelstellingen over een periode van drie jaar. De geformuleerde doelstellingen hebben betrekking op de omzet- en resultaatontwikkeling. De 'at target' langetermijn incentive bedraagt 60% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 90% van het vaste jaarsalaris bedragen. Maximaal 50% van de in het kader van de langetermijn incentive verkregen aandelen Ordina N.V. mag door de bestuurders worden verkocht om de door hen verschuldigde loonheffing te voldoen. De resterende aandelen dienen door de bestuurders ten minste voor een aansluitende periode van twee jaar te worden aangehouden. Het belangrijkste element binnen de overige benefits is de pensioenregeling.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen past het huidige remuneratiebeleid bij de doelstellingen en ondernemende cultuur van de vennootschap. Gelet daarop is het de intentie van de Raad van Commissarissen om in 2009 aan de Algemene Vergadering geen wijzigingen voor te stellen in het remuneratiebeleid. De vaste salarissen van de leden van de Raad van Bestuur zijn voor 2009 gelijk aan 2008, conform de beleidslijn binnen heel Ordina. Het variabele inkomen, voor zowel de kortetermijn, als de langetermijn variabele beloning, heeft over 2008 nihil bedragen, als direct gevolg van de resultaatontwikkeling in 2008.

In het komende jaar zal een evaluatie van het remuneratiebeleid plaatsvinden (mede) in het licht van de nieuwe principes en aanbevelingen hieromtrent in de door de commissie-Frijns geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code.

Voor een verdere toelichting op de beloning van de leden van de Raad van Bestuur en een uitsplitsing van de verschillende beloningscomponenten verwijzen wij u naar pagina 116 van dit verslag.

## **BEZOLDIGING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar bedroeg EUR 23.226. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar EUR 30.830. Bij de vaststelling van de vergoedingen is rekening gehouden met een indexatie per 1 januari 2008 van 1,6%, conform de in 2006 vastgestelde bezoldigingsprincipes van de leden van de Raad van Commissarissen. Naast de vaste vergoeding wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van EUR 2.270 per jaar. De totale bezoldiging voor het boekjaar 2008 bedroeg EUR 93.515. Dit bedrag is inclusief de beloning van de heer prof. dr. ir. J.M.L. (Jo) van Engelen over de periode 1 januari 2008 tot en met 14 mei 2008, de datum waarop Jo van Engelen is teruggetreden. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen op pagina 118 van dit verslag.

## **SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

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

De Raad bestaat thans uit drie leden: de heren Carlo de Swart, voorzitter, Erry de Boer en Robert-Jan van de Kraats. Persoonlijke informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en het rooster van aftreden kunt u vinden op pagina 44 van dit verslag. Verder is er een vacature ontstaan door het vertrek van de heer Jo van Engelen. Voor deze vacature heeft de ondernemingsraad van Ordina een versterkt aanbevelingsrecht.

Van Engelen is in het verslagjaar teruggetreden omdat hij is toegetreden tot de directieraad van de APG Groep. Bij deze onderneming heeft hij onder meer ICT-gerelateerde zaken in portefeuille. Om te voorkomen dat op enig moment een belangenverstremming zou kunnen ontstaan

tussen de primaire werkzaamheden van Jo van Engelen voor de APG Groep en zijn rol als commissaris van Ordina, heeft hij besloten terug te treden als commissaris van Ordina.

Hoezeer de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur het vertrek van Van Engelen ook betreuren, zij hebben respect voor zijn beweegredenen en het besluit dat hieruit is voortgevloeid. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn Van Engelen zeer erkentelijk voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan de ontwikkeling van Ordina.

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

### **CORPORATE GOVERNANCE**

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Ordina, gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van de vennootschap, onderschrijven vrijwel alle principes en best practices uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Om een duidelijk beeld te geven van de specifieke standpunten van de vennootschap over de verschillende principes en best practice bepalingen van de Code, heeft de vennootschap een integrale reactie op de Code opgesteld en op haar website beschikbaar gesteld, waarnaar wij graag verwijzen. Wij verwijzen u in dit kader verder nog graag naar pagina 42 van het jaarverslag. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zullen zich in de eerste helft van 2009 buigen over de door de commissie-Frijns geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code. De Raad gaat er daarbij van uit dat deze vanaf het boekjaar 2009 in werking zal treden. Het onderwerp corporate governance en de reactie van Ordina op de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code worden geagendeerd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

### **JAARREKENING**

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze kunt u terugvinden op pagina 126 van dit verslag. Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant. Conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting hebben de commissarissen de jaarrekening ondertekend. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de aan u gepresenteerde jaarrekening 2008 vast te stellen.

### **DECHARGE**

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

### **TOT SLOT**

Hoewel het resultaat over 2008 overall teleurstellend is, spreken wij desondanks onze waardering uit voor de inzet van alle medewerkers om zich in deze turbulente periode optimaal in te blijven spannen voor het succes van Ordina. Wij danken de Raad van Bestuur voor zijn visie en leiderschap. Met focus op de kwaliteit van dienstverlening, discipline en samenwerking zal de onderneming haar toonaangevende positie in de Benelux behouden en op termijn verder kunnen uitbouwen.

Nieuwegein, 5 maart 2009  
Raad van Commissarissen Ordina N.V.

Carlo de Swart, *voorzitter*  
Erry de Boer  
Robert-Jan van de Kraats





De voorspelbaarheid en stabiliteit van onze financiële resultaten gaan verbeteren door onze focus op langetermijncontracten.



## 5 JAARREKENING

58	Geconsolideerde balans per 31 december 2008
60	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008
61	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)
62	Geconsolideerd overzicht van kasstromen
64	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
119	Vennootschappelijke balans per 31 december 2008 Ordina N.V.
120	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008 Ordina N.V.
120	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening
125	Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen
126	Accountantsverklaring

## Geconsolideerde balans per 31 december 2008

	Toelichting	2008	2007
<b>Activa</b>			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	240.028	292.611
Materiële vaste activa	8	20.355	29.064
Investerings in geassocieerde deelnemingen	9	216	143
Latente belastingvorderingen	19	6.605	4.955
Derivaten	11/17	-	717
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>267.204</b>	<b>327.490</b>
<i>Vlottende activa</i>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	12	161.393	168.670
Te vorderen vennootschapsbelasting		6.149	-
Liquide middelen	13	25.725	35.993
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>193.267</b>	<b>204.663</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>460.471</b>	<b>532.153</b>

(in duizenden euro's)

## Geconsolideerde balans per 31 december 2008

	Toelichting	2008	2007
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	14	4.133	4.119
Agioreserve	15	77.082	75.744
Afdekkingsreserve	15	-521	534
Ingehouden winsten	15	163.720	143.800
Resultaat boekjaar	15	-81.134	30.394
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>163.280</b>	<b>254.591</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<i>Langlopende schulden</i>			
Bancaire schulden	16	24.930	34.893
Derivaten	17	699	-
Financiële leaseverplichtingen	18	2.212	2.665
Personeelsgerelateerde voorzieningen	20	9.016	7.348
Latente belastingverplichtingen	19	-	11.517
<b>Totaal langlopende schulden</b>		<b>36.857</b>	<b>56.423</b>
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden	16	82.004	57.716
Overige voorzieningen	21	21.668	2.238
Handelscrediteuren en overige schulden	22	156.662	154.904
Te betalen vennootschapsbelasting		-	6.281
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>260.334</b>	<b>221.139</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>297.191</b>	<b>277.562</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>460.471</b>	<b>532.153</b>

(in duizenden euro's)

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008

	Toelichting	2008	2007
<b>Omzet</b>	6	<b>696.473</b>	<b>665.402</b>
Inkoopwaarde hard- en software		35.489	22.232
Uitbestede werkzaamheden		108.174	93.754
Personeelskosten	23	474.848	430.543
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	24.572	21.280
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	11.099	9.597
Bijzondere waardevermindering	7/8	72.543	-
Overige bedrijfskosten	24	46.811	42.248
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>773.536</b>	<b>619.654</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-77.063</b>	<b>45.748</b>
Financieringsbaten	25	195	242
Financieringslasten	25	-5.641	-4.910
Verkoopresultaat deelnemingen	26	-17.575	-
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	133	76
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>-99.951</b>	<b>41.156</b>
Belastingen	27	18.817	-10.762
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-81.134</b>	<b>30.394</b>

(in duizenden euro's)

	Toelichting	2008	2007
<b>Nettoresultaat per aandeel</b>			
Nettoresultaat per aandeel	28	-1,97	0,75
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	28	-1,97	0,74

(in euro's)

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)

	Toelichting	2008	2007
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	15/20	-1.346	2.342
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	15	-1.416	425
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	15/20	704	-705
<b>Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen</b>	15	<b>-2.058</b>	<b>2.062</b>
Nettoresultaat over het boekjaar	15	-81.134	30.394
<b>Totaal resultaat over het boekjaar</b>		<b>-83.192</b>	<b>32.456</b>

(in duizenden euro's)

## Geconsolideerd overzicht van kasstromen

	Toelichting	2008	2007
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-81.134</b>	<b>30.394</b>
<i>Aanpassingen voor</i>			
Financieringsbaten en -lasten		5.446	4.668
Verkoopresultaat deelnemingen		17.575	-
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen		-133	-76
Belastingen		-18.817	10.762
		<b>4.071</b>	<b>15.354</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-77.063</b>	<b>45.748</b>
<i>Aanpassingen voor</i>			
Afschrijving immateriële vaste activa	7	24.572	21.280
Afschrijving materiële vaste activa	8	11.099	9.597
Bijzondere waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	7/8	72.543	-
Aandeel gerelateerde beloningen		-525	704
		<b>107.689</b>	<b>31.581</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</b>		<b>30.626</b>	<b>77.329</b>
Mutaties in vorderingen		-3.283	-18.788
Mutaties in voorraden en onderhanden werk		-	103
Mutaties in kortlopende schulden		-19.276	21.206
Mutaties in voorzieningen		322	-2.214
		<b>-22.237</b>	<b>307</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.389</b>	<b>77.636</b>
Betaalde rente		-5.769	-4.261
Ontvangen winstbelasting		6.135	1.217
<b>Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>		<b>8.755</b>	<b>74.592</b>

(in duizenden euro's)



## Geconsolideerd overzicht van kasstromen

	Toelichting	2008	2007
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verwerving groepsmaatschappijen	32	-10.128	-34.116
Desinvestering vennootschappen	32	24.959	406
Investerings in immateriële vaste activa	7	-35.004	-30.549
Investerings in materiële vaste activa	8	-5.449	-13.145
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	7	130	48
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	215	826
Investerings in niet-geconsolideerde deelnemingen	9	-125	-
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen	9	172	52
Desinvesteringen van niet-geconsolideerde deelnemingen	9	13	-
<b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-25.217</b>	<b>-76.478</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Emissie van gewone aandelen	14/15	156	3.586
Opname/aflossingen leningen	16	-10.000	-
Dividendbetaling aan aandeelhouders	15	-8.250	-8.210
<b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-18.094</b>	<b>-4.624</b>
<b>Nettokasstroom in het jaar</b>		<b>-34.556</b>	<b>-6.510</b>

(in duizenden euro's)

	2008	2007
Nettokasstroom in het jaar	-34.556	-6.510
Saldo liquide middelen begin boekjaar	-11.723	-5.213
<b>Saldo liquide middelen einde boekjaar</b>	<b>-46.279</b>	<b>-11.723</b>

(in duizenden euro's)

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

### 1. ALGEMENE INFORMATIE

Ordina N.V. is een naamloze vennootschap, opgericht in 1973 en statutair gevestigd te Nieuwegein, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2008 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'de Ordina Groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen is opgenomen op pagina 125. De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 5 maart 2009. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 2 maart 2009, alsmede op 5 maart 2009 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 6 mei 2009.

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

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

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

#### 2.1. Algemeen

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

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

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

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

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

#### *Interpretaties effectief in 2008*

IFRIC 14, 'IAS 19 - Het maximale actief betreffende een toegezegd-pensioenregeling, minimale financieringsverplichting en hun onderlinge samenhang'. IFRIC 14 geeft een toelichting op de beoordeling van de limiet binnen IAS 19 van de overwaarde die kan worden verantwoord als actief. IFRIC 14 geeft tevens een toelichting hoe een pensioenactief of -verplichting kan worden beïnvloed door een wettelijke of contractuele minimale financieringsverplichting. IFRIC 14 heeft geen impact op de resultaten van de Ordina Groep.

IFRIC 11, 'IFRS 2 - Aandeel gerelateerde beloningen', geeft een toelichting of aandeel gerelateerde beloningen waarbij ingekochte eigen aandelen (zogenaamde Treasury Shares) of aandelen van groepsmaatschappijen (bijvoorbeeld opties op aandelen van de moedermaatschappij) betrokken zijn, verantwoord moeten worden als vermogenstransactie of als een transactie gebaseerd op liquide middelen in de enkelvoudige jaarrekening van de moedermaatschappij en de groepsmaatschappijen. Deze interpretatie heeft geen invloed op de resultaten van de Ordina Groep.

*Interpretaties effectief in 2008 maar niet relevant voor de Ordina Groep*

De interpretaties van IFRIC 12 (licentieovereenkomsten bij infrastructurele werken in publieke sector) en IFRIC 13 (klantspaarprogramma's) van de bestaande standaarden zijn gepubliceerd en zijn van kracht voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2008, doch zijn niet relevant voor de Ordina Groep.

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

De volgende standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden zijn gepubliceerd en zijn van kracht voor de Ordina Groep voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2009, doch zijn niet vervroegd toegepast door de Ordina Groep.

IAS 23 (aanpassing), 'Financieringskosten' (effectief voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2009). De aanpassing vereist activering van de financieringskosten die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een gekwalificeerd actief (een actief waarvoor een materiële periode noodzakelijk is om dit actief gereed te krijgen voor gebruik of verkoop) als onderdeel van de kostprijs van dat actief. De optie om deze financieringskosten direct ten laste van het resultaat te brengen komt te vervallen. De Ordina Groep zal IAS 23 (aanpassing) toepassen vanaf 1 januari 2009. De verwachting is dat de toepassing geen impact zal hebben op de resultaten van de Ordina Groep omdat er thans geen gekwalificeerd actief aanwezig is.

IFRS 8, 'Bedrijfssegmenten'. Dit betreft een nieuwe standaard en vervangt de huidige standaard IAS 14: Gesegmenteerde informatie. IFRS 8 vereist aanvullende informatie over bedrijfssegmenten, producten en diensten, geografische gebieden en belangrijke afnemers. Deze nieuwe standaard is van toepassing voor boekjaren die aanvangen op of ná 1 januari 2009. Momenteel onderzoeken wij de invloed van deze nieuwe richtlijn voor de Ordina Groep.

IAS 27 (gewijzigd), 'Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening' (effectief vanaf 1 juli 2009). De herziene standaard vereist dat alle transacties met deelnemingen waarin geen beslissende zeggenschap wordt gehouden, worden verantwoord ten laste van het eigen vermogen voor zover de transactie niet leidt tot een wijziging in de zeggenschap en de betreffende transacties niet leiden tot goodwill of winsten en verliezen. De standaard bepaalt tevens de verantwoording indien de zeggenschap wordt

verloren. Een eventueel resterend minderheidsbelang wordt gewaardeerd tegen reële waarde en een winst of verlies wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening. De Ordina Groep zal IAS 27 voorwaarts toepassen betreffende transacties met deelnemingen waarin geen beslissende zeggenschap wordt gehouden met ingang van 1 januari 2010.

IFRS 3 (gewijzigd), 'Business Combinations' (effectief van 1 juli 2009). De herziening van IFRS 3 heeft onder meer betrekking op de wijze waarop goodwill moet worden berekend en de wijze waarop rekening gehouden moet worden met minderheidsbelangen en voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs van de acquisitie. Als gevolg van deze herziening dienen direct aan de acquisitie gerelateerde kosten ten laste van het resultaat te worden gebracht van het jaar waarin deze zich voordoen. Onder de bestaande standaard vormen deze kosten onderdeel van de overnameprijs. Mits de aangepaste standaard zal worden goedgekeurd door de EU dient de standaard prospectief te worden toegepast voor alle verslagjaren die aanvangen op of na 1 juli 2009. De herziening zal met ingang van het boekjaar 2010 door de Ordina Groep worden doorgevoerd en heeft naar verwachting invloed op het resultaat van de groep ingeval materiële acquisities plaatsvinden.

*Overige interpretaties en wijzigingen op gepubliceerde standaarden*

Momenteel onderzoeken wij de invloed voor de groep van overige interpretaties en wijzigingen op gepubliceerde standaarden die van kracht worden in 2009 of 2010. Naar verwachting zullen deze wijzigingen geen of beperkte consequenties voor de groep hebben.

## 2.2. Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ordina N.V. en alle deelnemingen waarin Ordina N.V. direct dan wel indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap houdt in dat Ordina N.V. direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming bepaalt (hetgeen in beginsel wordt verondersteld bij een aandelenbelang van meer dan 50%). De jaarrekeningen van deze deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening van Ordina N.V. opgenomen vanaf de datum dat de beslissende zeggenschap verworven wordt tot het moment dat Ordina N.V. de beslissende zeggenschap verliest. In alle deelnemingen die in de consolidatie over 2007 en 2008 zijn opgenomen heeft Ordina een 100% belang. Er is derhalve geen aandeel van derden van toepassing.

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie, inclusief de kosten die direct zijn toe te wijzen aan de acquisitie. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Indien de kostprijs van de deelneming lager is dan de reële waarde van de activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen van de betreffende deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het resultaat verantwoord.

Overige investeringen betreffen de minderheidsbelangen in ondernemingen waarbij Ordina N.V. 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 de Ordina Groep 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**

Een bedrijfssegment is een bedrijfs onderdeel dat soortgelijke diensten verleent en waarvan het rendements- en risicoprofiel afwijkt van dat van andere bedrijfssegmenten. Een geografisch segment verleent diensten in een bepaald economisch gebied en waarvan het rendements- en risicoprofiel afwijkt van dat van onderdelen die actief zijn in andere economische gebieden. De primaire segmentatiebasis voor de Ordina Groep betreft de segmentatie naar de bedrijfssegmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 6.

### 2.4. **Buitenlandse valuta**

#### 2.4.1. **Functionele en presentatie valuta**

Alle groepsmaatschappijen kennen de euro als functionele valuta. Dientengevolge is deze geconsolideerde jaar-

rekening opgemaakt in euro's, zijnde de valuta van de primaire economische omgeving van de Ordina Groep.

#### 2.4.2. **Omrekening afwijkende valuta**

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

### 2.5. **Immateriële vaste activa**

#### 2.5.1. **Goodwill**

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. Deze methode wordt toegepast op alle acquisities gedaan na 1 januari 2004. Goodwill vloeit voort uit de acquisities van deelnemingen. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de aankoopprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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

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

#### 2.5.2. **Software**

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

#### 2.5.3. **Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten**

De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 ('Business Combinations') geïdentificeerde immateriële activa van acquisities en betreffen onder meer merknamen en klant- en contractportefeuilles en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname. De

reële waarde bij overname is op dat moment de kostprijs. De kostprijs van de identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt, op basis van de gebruiksduur per individuele component, afgeschreven ten laste van de winst- en verliesrekening.

#### 2.5.4. **Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen**

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten ter zake bedrijfsprocessen die verband houden met Business Process Outsourcing-activiteiten. Indien deze intellectuele eigendomsrechten zijn aangekocht, worden deze gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Indien deze intellectuele eigendomsrechten betrekking hebben op in eigen beheer vervaardigde activa waarvan het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen zullen worden gegenereerd die de kostprijs te boven gaan, worden deze gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving van de intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen vindt plaats over de looptijd van de onderliggende Business Process Outsourcing-overeenkomsten.

#### 2.5.5. **Uitgaven na initiële investering**

Uitgaven na initiële investering voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit de investering toenemen. Alle overige uitgaven worden als last verantwoord in de winst- en verliesrekening. Uitgaven na initiële investering hebben betrekking op noodzakelijke investeringen ter zake de activiteiten binnen Business Process Outsourcing.

#### 2.5.6. **In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa**

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

#### 2.5.7. **Afschrijving van immateriële vaste activa**

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

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

• software	3 jaar
• merknamen	2-3 jaar
• klantenbestanden	5 jaar
• contractportefeuilles	1-2 jaar
• immateriële vaste activa gerelateerd aan bedrijfsprocessen	5-10 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

#### 2.6. **Materiële vaste activa**

##### 2.6.1. **Materiële vaste activa in eigendom**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs 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 de Ordina Groep 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**

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

Materiële vaste activa die middels financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimum leasebetalingen, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De leasebetalingen voor financiële lease-overeenkomsten 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 lease-overeenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere lease-overeenkomstperiode.

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

#### 2.6.3. Afschrijving

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

- |                |          |
|----------------|----------|
| • apparatuur   | 3-4 jaar |
| • inventaris   | 3-5 jaar |
| • verbouwingen | 2-9 jaar |

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

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

#### 2.7. Geassocieerde deelnemingen

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

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

#### 2.8. Derivaten

De Ordina Groep gebruikt 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 ten bate dan wel ten laste van het eigen vermogen. Elk deel van de mutatie in de reële waarde die wordt beoordeeld als niet-effectief wordt direct verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Wanneer een derivaat niet wordt gekwalificeerd als cash flow hedge worden de mutaties in de reële waarde verantwoord ten 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. Handelsvoorraden

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

### 2.9.2. Onderhanden werk

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

## 2.10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

De overige vorderingen betreffen de nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten, overige vorderingen alsmede overlopende activa. Onder de overlopende activa zijn opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de ter zake deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerea-

liseerde 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 2008 wordt verwezen naar toelichting 16.

## 2.12. Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

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

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

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

### 2.13.1. Berekening van de realiseerbare waarde

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

disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als het specifieke risico met betrekking tot het actief.

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

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

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

#### 2.14. **Eigen vermogen**

##### 2.14.1. **Aandelenkapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 72.000.000 gewone aandelen, 17.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2008 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

##### 2.14.2. **Inkoop eigen aandelen**

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

#### 2.14.3. **Dividenden**

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

#### 2.15. **Leningen**

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen het ontvangen bedrag (onder verrekening van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de lening onder toepassing van de effectieve rentemethode.

Leningen die betrekking hebben op verplichtingen uit hoofde van financiële lease-overeenkomsten worden bij het aangaan van de lease-overeenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleaste actief of de lagere contante waarde van de minimum leasebetalingen. 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**

De Ordina Groep heeft zowel toegezegde-bijdrageregelingen (op basis van beschikbare premies) als toegezegd-pensioenregelingen. Bij een toegezegde-bijdrageregeling worden vastgestelde premies betaald aan een verzekeringsmaatschappij. Bij deze pensioenregeling heeft de Ordina Groep 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 de Ordina Groep geen overige verplichtingen aangaande pensioenregelingen op basis van een beschikbare-premieregeling.



#### 2.16.1.2. **Toegezegd-pensioenregelingen**

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

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

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

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

#### 2.16.2. **Jubileumregeling**

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

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

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

#### 2.16.3. **Optie- en aandelenregelingen**

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

Gedurende het jaar 2007 en 2008 zijn geen opties op aandelen Ordina N.V. toegekend.

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

Aan de leden van de Raad van Bestuur is een langetermijn variabele beloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. Voor deze langetermijn variabele beloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende driejaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele driejaarsperiode, beoordeeld in hoeverre daadwerkelijk aandelen Ordina N.V. zullen worden verkregen. Waardering van de naar verwachting te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling en de inschatting in hoeverre toepasselijke criteria zullen worden gerealiseerd. Voor de verkregen aandelen geldt dat daarop, voor de aansluitende duur van twee jaar, een blokkade van toepassing is voor wat betreft de handelbaarheid ervan. Verkoop van een deel van de aandelen om met de opbrengst de belasting met betrekking tot de toekenning van de aandelen te voldoen, valt buiten deze handelsblokkade. Bij de waardering van de aandelen is rekeninggehouden met deze handelsblokkade alsmede met de verwachte

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

#### 2.17. Voorzieningen

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.18. Handelscrediteuren en overige schulden

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

#### 2.19. Omzetverantwoording

Onder de omzet wordt verantwoord de opbrengst exclusief omzetbelasting en kortingen van de in het verslagjaar voor derden verrichte diensten en aan derden geleverde goederen in de normale bedrijfsvoering van de activiteiten van de Ordina Groep. 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 de Ordina Groep toekomen en wanneer voor elk van de hieronder beschreven activiteiten aan specifieke criteria is voldaan. Geen opbrengst wordt verantwoord indien er belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding.

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

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

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

### 2.19.2. **Vaste-prijscontracten**

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

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

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

### 2.19.3. **Outsourcingcontracten**

Ter zake outsourcingcontracten zijn de verrichte individuele activiteiten niet separaat identificeerbaar. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord op basis van vaste periodieke bedragen zoals contractueel overeengekomen met klanten. In het geval aanvullende

werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 2.19.1 en grondslag 2.19.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

### 2.19.4. **Licenties**

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

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

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

## 2.20. **Kosten**

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

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

### 2.20.2. **Operationele leasebetalingen**

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

### 2.20.3. **Financiële leasebetalingen**

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

### 2.20.4. **Overheidssubsidies**

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

#### 2.20.5. **Financieringsbaten en -lasten**

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

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

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

#### 2.21. **Belastingen over het resultaat**

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

De over de verslagperiode verschuldigde en verreken- bare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, die wordt berekend aan de hand van de geldende belastingtarieven. Daarbij wordt reke- ning 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 verplichtin- gen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie, anders dan een bedrijfscombinatie, die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt. Latenties worden berekend op basis van vast- gestelde 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 belastingvorde- ring gerealiseerd wordt of de latente belastingverplichting betaald wordt.

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

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

### 3. **GRONDSLAGEN VOOR HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN**

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepas- sing van de indirecte methode. In het kasstromenoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investerings- en financierings- activiteiten. Ontvangsten en uitgaven ter zake winstbelas- ting, alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de nettokasstroom uit operationele activitei- ten. 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 gehou- den met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

### 4. **FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT**

De Ordina Groep wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het vanuit de Raad van Bestuur gestuurde algemeen risicomanagementprogramma binnen de Ordina Groep 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 finan- cieel risicomanagement is specifiek gericht op de voor de Ordina Groep in dit kader relevante risico's. De Ordina Groep maakt uitsluitend gebruik van afgeleide financiële instrumenten om renterisico's af te dekken.

#### 4.1. **Marktrisico**

##### 4.1.1. **Renterisico**

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

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2008 van de Ordina Groep bedragen EUR 35 miljoen. Om het renterisico ter zake deze langlopende lening te beheersen is de flexibele rente middels een renteswap gefixeerd voor de gehele looptijd van de lening. Door middel van deze renteswap is de flexibele basisrente omgezet in een vaste rente. Onder dit renteswapcontract is de Ordina Groep met een derde partij overeengekomen om per kwartaal het verschil tussen de vaste contractrente en de variabele rente af te rekenen. Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ordina een flexibele basisrente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende lening plus een opslag. De looptijd van de kortlopende lening fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van 1 tot 3 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de adjusted EBITDA en de nettoschuldpositie van de Ordina Groep per jaar- en halfjaareinde en kan variëren tussen 0,40% en 0,90%.

Als gedurende 2008 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,9% hoger/lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,5 miljoen lager/hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,9 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2008.

#### 4.1.2. Valutarisico

Alle ondernemingen binnen de Ordina Groep zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta van de Ordina Groep is derhalve de euro. De Ordina Groep bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De Raad van Bestuur van de Ordina Groep beoordeelt de valutarisico's ultimo 2008 als zeer beperkt.

#### 4.2. Kredietrisico's

Het kredietrisico wordt centraal beheerst. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen, afgeleide financiële instrumenten en transacties met cliënten, inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen onafhankelijk beoordeelde professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd, waarbij risico's worden gespreid over meerdere partijen. De financieringsfaciliteit van de Ordina Groep zoals toegelicht op pagina 96 is ondergebracht bij ABN Amro (RBS), ING Bank en Rabobank. 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 de Ordina Groep op basis van interne richtlijnen de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. De Raad van Bestuur van de Ordina Groep beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2008 ter zake cliënten als beperkt en verwacht niet dat bestaande relaties niet aan hun verplichtingen zouden kunnen voldoen.

#### 4.3. Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitsbeheer binnen de Ordina Groep vindt, met uitzondering van recente acquisities, centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten die de Ordina Groep eind 2006 heeft afgesloten. Ultimo 2008 beschikt de Ordina Groep over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 110 miljoen en niet gecommiteerde rekening-courantfaciliteiten van in totaal EUR 60 miljoen. Het liquiditeitsbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen de Ordina Groep zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitprognoses opgesteld voor zowel de korte als middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van werkelijke realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

Als beleidslijn wil Ordina, in lijn met wat binnen de branche gebruikelijk is, de nettoschuldpositie maximaal 2x het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) laten bedragen. Ultimo 2008 bedraagt de nettoschuld 1,6x de EBITDA, waarmee deze binnen de gestelde beleidskaders blijft (2007: 0,8x de EBITDA). Als gevolg van de hoge investeringen die gepaard zijn gegaan met de opbouw van de BPO-activiteiten, de financiering van het operationele verlies op de BPO-activiteiten, de cash out in verband met de aangekondigde vervreemding van de BPO-activiteiten in 2009 en het uitnutten van de ultimo 2008 gevormde reorganisatievoorziening, is het reëel te veronderstellen dat de schuldpositie gedurende 2009 hoger kan liggen dan 2x de EBITDA, doch binnen de overeengekomen convenanten (maximaal 2,75x de EBITDA) zal blijven.

Ordina kent twee meetmomenten voor convenantberekening, te weten 31 december en 30 juni. De nettoschuld is het saldo van bancaire schulden onder aftrek van liquide middelen en verhoogd met de financial leaseverplichtingen. De EBITDA wordt op elk meetmoment berekend over

de voorafgaande twaalf maandsperiode. De EBITDA kan worden gecorrigeerd (adjusted) voor bepaalde eenmalige lasten (zoals dat ook gebeurd is in de berekening per 31 december 2008).

Op het moment dat Ordina BPO definitief verkocht is (na NMa goedkeuring en feitelijke verkoop en levering van de aandelen), betekent dit voor de nettoschuld/EBITDA berekening per 30 juni 2009 dat (a) de eerste tranche van de negatieve koopsom de nettoschuldpositie zal verhogen, maar ook (b) dat op dát moment de negatieve

winstbijdrage van Ordina BPO niet langer onderdeel zal uitmaken van de EBITDA over de periode 1 juli 2008 - 30 juni 2009.

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

	Balans- waardering	Vervaldatum		
		< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
<b>Per 31 december 2008</b>				
Bankleningen	-34.930	-10.000	-25.000	-
Derivaten	-699	-172	-196	-
Financiële leaseverplichtingen	-3.930	-1.754	-2.069	-153
Handelscrediteuren en overige schulden	-51.398	-51.398	-	-
<b>Per 31 december 2007</b>				
Bankleningen	-44.893	-10.000	-20.000	-15.000
Derivaten	717	211	563	153
Financiële leaseverplichtingen	-4.753	-2.183	-2.168	-551
Handelscrediteuren en overige schulden	-74.421	-74.421	-	-

#### 4.4. Kapitaalrisicomanagement

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

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

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2008 bedroeg 35% (ultimo 2007: 48%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2008 27% (ultimo 2007: 42%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2008 19% (ultimo 2007: 37%).

#### 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 de Ordina Groep maakt voortdurend schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen. De gehanteerde inschattingen en veronderstellingen zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijkheid. Onderstaand wordt een toelichting gegeven bij de belangrijkste schattingen en aannames die van invloed zijn op de waardering van activa en verplichtingen voor het komend jaar.

##### 5.1. Bijzondere waardevermindering van goodwill

Ordina beoordeelt jaarlijks of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 2.13). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van

berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee (zie toelichting 7.6). De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde.

Indien de geschatte rentevoet (voor belastingen) die gebruikt is voor het contant maken van kasstromen 10% hoger zou zijn geweest, zou dit niet leiden tot een vermindering van de boekwaarde van de immateriële vaste activa. Bij een geschatte rentevoet hoger dan 12%, onder gelijkblijvende overige veronderstellingen, is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden gelijk aan de boekwaarde ultimo 2008 van de goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

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

#### 5.2. **Opbrengstverantwoording**

De Ordina Groep verwerkt opbrengsten ter zake contracten met een vaste aanneemsom naar rato van de geleverde prestaties. Hiervoor maakt de Ordina Groep 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 de Ordina Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

#### 5.5. **Belastingen**

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

### 6. **GESEGMENTEERDE INFORMATIE**

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van dienstverlenings- en geografische segmenten binnen de Ordina Groep. De primaire segmentatiebasis betreft de segmentatie naar de dienstverleningssegmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. Segmentresultaten bevatten geen rentebaten of rentelasten, winstbelastingen, alsmede resultaten die voortvloeien uit de verkoop van deelnemingen. De activa en verplichtingen van een segment omvatten geen belastingvorderingen of belastingverplichtingen.

#### 6.1. **Bedrijfssegmenten**

Een bedrijfssegment is een bedrijfs onderdeel dat soortgelijke diensten verleent en waarvan het rendements- en risicoprofiel afwijkt van dat van andere bedrijfssegmenten. Een geografisch segment verleent diensten, in een bepaald economisch gebied en waarvan het rendements- en risicoprofiel afwijkt van dat van onderdelen die actief zijn in andere economische gebieden.

Ordina onderkent binnen haar dienstverlening de segmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. Deze te onderkennen segmenten zijn ingegeven door het feit dat de activiteiten binnen Business Process Outsourcing een afwijkend rendements- en risicoprofiel kennen. Tevens is ter zake Business Process Outsourcing sprake van een specifieke doelgroep en een afwijkend business- en besturingsmodel. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het betreffende segment.

Binnen het segment ICT-Services worden activiteiten verricht op het gebied van business consulting, systeemontwikkeling en -integratie en het beheer en onderhoud van applicaties (applicatiemanagement). Business consulting, systeemontwikkeling- en integratie en het beheren en

onderhouden van de functionaliteit van applicaties worden in veel gevallen in samenhang aan klanten aangeboden, teneinde klanten te kunnen voorzien van oplossingen met een hoge toegevoegde waarde. Gezien de onderlinge samenhang worden de ICT-Services als één onderneming bestuurd, is er sprake van één overkoepelend strategisch commercieel apparaat en zijn ook de rapportagelijnen op deze onderlinge samenhang ingericht. Het risico- en rendementsprofiel van de beschreven activiteiten is in belangrijke mate vergelijkbaar.

Binnen het segment Business Process Outsourcing neemt Ordina de totale verantwoordelijkheid van de backoffice (businessprocessen én ICT) over voor klanten die actief zijn in de bancaire en verzekeringswereld. In de tweede helft van 2008 is besloten de BPO-activiteiten niet duurzaam binnen Ordina te handhaven. Als direct gevolg van dit besluit en het feit dat daardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn, is ten laste van het resultaat 2008 een bijzondere waardevermindering toegepast op alle materiële en immateriële vaste activa van Ordina BPO ter grootte van EUR 72,5 miljoen.

#### 6.1.1. Primaire gesegmenteerde informatie – bedrijfssegmenten

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2007 zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Totale omzet per segment		634.592	36.783	<b>671.375</b>
Inter-segment omzet		-5.973	-	<b>-5.973</b>
<b>Omzet</b>		<b>628.619</b>	<b>36.783</b>	<b>665.402</b>
Bedrijfsresultaat		50.318	-4.570	<b>45.748</b>
Financieringsbaten en -lasten	25			-4.668
Aandeel in resultaten van deelnemingen				76
Resultaat voor belastingen				<b>41.156</b>
Belastingen	27			-10.762
<b>Resultaat na belastingen</b>				<b>30.394</b>



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

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Totale omzet per segment		663.306	43.032	<b>706.338</b>
Inter-segment omzet		-9.865	-	<b>-9.865</b>
<b>Omzet</b>		<b>653.441</b>	<b>43.032</b>	<b>696.473</b>
Bedrijfsresultaat		12.405	-89.468	<b>-77.063</b>
Financieringsbaten en -lasten	25			-5.446
Verkoopresultaat deelnemingen	26			-17.575
Aandeel in resultaten van deelnemingen				133
Resultaat voor belastingen				<b>-99.951</b>
Belastingen	27			18.817
<b>Resultaat na belastingen</b>				<b>-81.134</b>

Binnen het segment ICT-Services is in 2008 een omzet verantwoord ter zake licentieverkopen van circa EUR 1,2 miljoen (2007: circa EUR 3,8 miljoen).

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2007 luidt als volgt:

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	18.738	2.542	<b>21.280</b>
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	7.679	1.918	<b>9.597</b>
Bijzondere waardeverminderingen	7/8	-	-	<b>-</b>

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

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	20.727	3.845	<b>24.572</b>
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	8.872	2.227	<b>11.099</b>
Bijzondere waardeverminderingen	7/8	-	72.543	<b>72.543</b>

De activa en verplichtingen ultimo 2007 en de investeringen gedurende het jaar 2007 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Niet toerekenbaar	Totaal
Activa		471.174	56.024	4.955	<b>532.153</b>
Schulden		218.466	22.129	36.967	<b>277.562</b>
Investerings in immateriële vaste activa	7	43.831	28.319	-	<b>72.150</b>
Investerings in materiële vaste activa	8	14.555	2.742	-	<b>17.297</b>
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	252.460	40.151	-	<b>292.611</b>
Boekwaarde materiële vaste activa	8	23.750	5.314	-	<b>29.064</b>

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

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Niet toerekenbaar	Totaal
Activa		427.778	19.939	12.754	<b>460.471</b>
Schulden		253.322	21.103	22.766	<b>297.191</b>
Investerings in immateriële vaste activa	7	16.231	31.471	-	<b>47.702</b>
Investerings in materiële vaste activa	8	5.260	1.679	-	<b>6.939</b>
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	240.028	-	-	<b>240.028</b>
Boekwaarde materiële vaste activa	8	20.355	-	-	<b>20.355</b>

6.1.2. **Secundaire gesegmenteerde informatie - geografische verdeling**

De activiteiten van de Ordina Groep vinden hoofdzakelijk plaats in Nederland, België en Luxemburg. Binnen België en Luxemburg bestaan de activiteiten van de Ordina Groep uitsluitend uit ICT-Services. Onderstaand wordt een nadere toelichting gegeven op de geografische verdeling.

	2008	2007
<b>Omzet</b>		
Nederland	620.302	609.369
België/Luxemburg	73.934	53.089
Overig	2.237	2.944
<b>Totaal</b>	<b>696.473</b>	<b>665.402</b>

	2008	2007
<b>Activa</b>		
Nederland	399.311	491.307
België/Luxemburg	61.160	40.846
<b>Totaal</b>	<b>460.471</b>	<b>532.153</b>

	2008	2007
<b>Investerings</b>		
Nederland	38.738	77.707
België/Luxemburg	15.903	11.740
<b>Totaal</b>	<b>54.641</b>	<b>89.447</b>

## 7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Intellectuele eigendomsrechten	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2007</i>					
Totaal aanschafwaarde	178.594	6.351	60.727	16.906	<b>262.578</b>
Totaal afschrijvingen	-	-2.118	-16.010	-2.349	<b>-20.477</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2007</b>	<b>178.594</b>	<b>4.233</b>	<b>44.717</b>	<b>14.557</b>	<b>242.101</b>
<i>Mutaties in boekwaarde</i>					
Investerings	8.283	810	33.318	23.227	<b>65.638</b>
In eigen beheer vervaardigd	-	1.780	-	4.732	<b>6.512</b>
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-2.398	-16.385	-2.497	<b>-21.280</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-312	-48	-	-	<b>-360</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>186.565</b>	<b>4.377</b>	<b>61.650</b>	<b>40.019</b>	<b>292.611</b>
<i>Stand per 31 december 2007</i>					
Totaal aanschafwaarde	194.827	8.421	94.045	44.616	<b>341.909</b>
Totaal afschrijvingen	-8.262	-4.044	-32.395	-4.597	<b>-49.298</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>186.565</b>	<b>4.377</b>	<b>61.650</b>	<b>40.019</b>	<b>292.611</b>
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	2.635	-	9.701	<b>12.336</b>

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

### 7.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen in 2008 in goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de verwerving van E-Chain Management (België). De desinvestering in goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten houdt verband met de verkoop van Ordina Technical Automation B.V. medio 2008. De investeringen in intellectuele eigendomsrechten betreffen immateriële vaste activa gerelateerd aan bedrijfsprocessen en hebben onder meer betrekking op het ontwerp en de inrichting van bedrijfsprocessen die verband houden met Business Process Outsourcing-activiteiten.

### 7.2. Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

De Ordina Groep heeft in 2008 een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa verantwoord met betrekking tot de activa van Ordina BPO B.V. (zie toelichting 6.1). Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2008.

### 7.3. Goodwill

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

	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Kernbedrijf Nederland	169.261	-	<b>169.261</b>
Rabo OBT	97	-	<b>97</b>
<b>Totaal Nederland</b>	<b>169.358</b>	-	<b>169.358</b>
Kernbedrijf België	12.970	-	<b>12.970</b>
E-Chain Management	4.242	-	<b>4.242</b>
<b>Totaal België</b>	<b>17.212</b>	-	<b>17.212</b>
<b>Totaal Ordina Groep</b>	<b>186.570</b>	-	<b>186.570</b>

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

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

De immateriële vaste activa die worden verantwoord onder deze balanspost hebben betrekking op de waardering bij overname van onder meer merknamen, klantenbestanden en contractportefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de

individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt toegerekend aan kasstroom-genererende eenheden die binnen de Ordina Groep worden onderkend. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroom-genererende eenheden gesplitst naar bedrijfssegment.

	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Ordina Nederland	23.645	-	<b>23.645</b>
Rabo OBT	16.000	-	<b>16.000</b>
<b>Totaal Nederland</b>	<b>39.645</b>	<b>-</b>	<b>39.645</b>
Ordina België	3.494	-	<b>3.494</b>
E-Chain Management	6.464	-	<b>6.464</b>
<b>Totaal België</b>	<b>9.958</b>	<b>-</b>	<b>9.958</b>
<b>Totaal Ordina Groep</b>	<b>49.603</b>	<b>-</b>	<b>49.603</b>

De afschrijving van de immateriële activa gerelateerd aan klanten zal de komende jaren, gebaseerd op alle acquisities van Ordina tot en met 2008 als volgt plaatsvinden:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	15,5	14,2	9,7	5,2	4,0	1,0	-
(in miljoenen euro's)							

#### 7.5. **Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen**

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten ter zake bedrijfsprocessen die verband houden met Business Process Outsourcing-activiteiten. De afschrijving van de intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen vindt plaats over de looptijd van de onderliggende Business Process Outsourcing-overeenkomsten. Als direct gevolg van het besluit de BPO-activiteiten niet langer te handhaven binnen Ordina en dat daardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn, is ten laste van het resultaat 2008 een bijzondere waardevermindering toegepast op alle activa betreffende de intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen terzake de BPO-activiteiten (zie toelichting 6.1).

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

De Ordina Groep voert jaarlijks impairmenttests uit op de goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid. Zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5. De goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten zoals verantwoord ultimo 2008 is geheel toe te rekenen aan kasstroomgenererende eenheden binnen het segment ICT-Services.

De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten kan worden toegerekend, wordt bepaald door de waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op actuele resultaten, een detailprognose voor het komende jaar en een driejaarsprognose. De groeipercentages ter zake de kasstromen voor de kortetermijn periode variëren tussen de 0% en 3%, en worden bepaald door de individuele onderliggende prognoses van de kasstroomgenererende eenheid. Kasstromen na drie jaar worden geëxtrapoleerd met gebruikmaking van groeipercentages variërend van 0 tot 2% die als aanvaardbaar worden beschouwd voor de ontwikkelingen in de bedrijfstak op middellange en lange termijn. Discontering van toekomstige kasstromen voor belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 10,4%. De cumulatieve boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten in de kasstroomgenererende eenheden blijft beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Door de Ordina Groep is over 2008 derhalve geen impairmentverlies terzake goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten verantwoord.



## 8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2007</i>				
Totaal aanschafwaarde	49.623	5.435	14.683	<b>69.741</b>
Totaal afschrijvingen	-39.847	-3.375	-4.680	<b>-47.902</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2007</b>	<b>9.776</b>	<b>2.060</b>	<b>10.003</b>	<b>21.839</b>
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investerings	9.082	958	7.257	<b>17.297</b>
Nieuwe groepsmaatschappijen	304	34	13	<b>351</b>
Afschrijvingen	-6.723	-925	-1.949	<b>-9.597</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-
Desinvesteringen	-720	-98	-8	<b>-826</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>11.719</b>	<b>2.029</b>	<b>15.316</b>	<b>29.064</b>
<i>Stand per 31 december 2007</i>				
Totaal aanschafwaarde	28.016	6.053	20.578	<b>54.647</b>
Totaal afschrijvingen	-16.297	-4.024	-5.262	<b>-25.583</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>11.719</b>	<b>2.029</b>	<b>15.316</b>	<b>29.064</b>

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

### 8.1. Investerings en desinvesteringen

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2008 hebben met name betrekking op investeringen ter zake kantoorgebouwen te Nieuwegein, Groningen en Hasselt (België). De investeringen in apparatuur gedurende 2008 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen. De toename ingevolge nieuwe groepsmaatschappijen wordt veroorzaakt door het opnemen in de consolidatie van de E-Chain Management (België).

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

Als direct gevolg van het besluit de BPO-activiteiten niet langer te handhaven binnen Ordina en dat daardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn, is ten laste van het resultaat 2008 een bijzondere waardevermindering toegepast op alle materiële vaste activa van Ordina BPO (zie toelichting 6.1).

Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2008.

### 8.3. Materiële vaste activa in lease

De materiële vaste activa in lease heeft volledig betrekking op apparatuur. Ultimo 2008 bedraagt de boekwaarde van de materiële vaste activa in lease circa EUR 3,3 miljoen (ultimo 2007: circa EUR 4,8 miljoen). De betreffende leasecontracten kennen een looptijd van 3 tot 5 jaar. De investering in materiële vaste activa in lease gedurende het boekjaar bedraagt EUR 1,5 miljoen (2007: EUR 4,2 miljoen).

## 9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2008	2007
Saldo per 1 januari	143	119
Investerings	125	-
Aandeel in de resultaten	133	76
Dividend	-172	-52
Desinvesteringen	-13	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>216</b>	<b>143</b>

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

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

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Rijnconsult B.V.	3.118	2.118	10.226	969	20,0%
Passwerk CVBA	356	99	283	-78	37,3%

## 10. FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE

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

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risicoafdekking	Totaal
<b>Saldo per 31 december 2007</b>			
Derivaten	-	717	<b>717</b>
Handelsvorderingen en overige vorderingen	151.174	-	<b>151.174</b>
Liquide middelen	35.993	-	<b>35.993</b>
<b>Totaal per 31 december 2007</b>	<b>187.167</b>	<b>717</b>	<b>187.884</b>

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

De langlopende bancaire schulden (ultimo 2008: EUR 24,9 miljoen; ultimo 2007: EUR 34,9 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.

#### 11. DERIVATEN

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2008	2007
Renteswaps	-	717
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>717</b>

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2008	2007
Saldo 1 januari	717	292
Mutatie gedurende het boekjaar	-717	425
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>717</b>

Ultimo 2008 is de boekwaarde van de derivaten negatief. Voor een toelichting op de boekwaarde van de derivaten en het verloop hiervan gedurende 2008 wordt verwezen naar toelichting 17.

12. **HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN**

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

	2008	2007
Handelsdebiteuren	114.084	137.317
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-3.546	-2.244
Handelsdebiteuren - netto	110.538	135.073
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	24.679	13.857
Overige vorderingen	1.525	6.193
Overlopende activa	24.651	13.547
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>161.393</b>	<b>168.670</b>

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

Op 31 december 2008 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 38,5 miljoen (31 december 2007: EUR 25,9 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:

	2008	2007
<b>Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen</b>	<b>72.052</b>	<b>109.206</b>
<b>Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:</b>		
minder dan 1 maand	15.328	3.206
tussen 1 en 2 maanden	8.546	15.769
tussen 2 en 3 maanden	6.243	4.403
meer dan 3 maanden	8.369	2.489
	<b>38.486</b>	<b>25.867</b>
<b>Handelsdebiteuren - netto</b>	<b>110.538</b>	<b>135.073</b>

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

	2008	2007
Saldo per 1 januari	2.244	2.311
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	2.134	1.303
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-635	-998
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-197	-372
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.546</b>	<b>2.244</b>

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in euro's. De Ordina Groep beschikt niet over vorderingen op handelsdebiteuren in een andere valuta dan de 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, vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2008 als ultimo 2007 een looptijd korter dan een jaar.

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

### 13. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt ultimo 2008 EUR 60 miljoen (ultimo 2007: EUR 60 miljoen). Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld.

Binnen de Ordina Groep zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig, anders dan de renteswap ter zake de langlopende bancaire lening (zie toelichting 11 en 17).

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

#### 14. **GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL**

Het verloop van het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal over de jaren 2007 en 2008 luidt als volgt:

	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2007	38.987	3.899
Emissie bij verwerving deelnemingen	1.813	181
Emissie ingevolge optie-uitoefening	351	35
Aandeel gerelateerde beloningen	44	4
<b>Saldo per 31 december 2007</b>	<b>41.195</b>	<b>4.119</b>

(in duizenden)

	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2008	41.195	4.119
Emissie bij verwerving deelnemingen	75	7
Emissie ingevolge optie-uitoefening	18	2
Aandeel gerelateerde beloningen	46	5
<b>Saldo per 31 december 2008</b>	<b>41.334</b>	<b>4.133</b>

(in duizenden)

##### 14.1. **Gestort en opgevraagd kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2008 uit 89.999.995 aandelen van EUR 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van EUR 0,50, verdeeld in:

- prioriteitsaandelen 1
- preferente aandelen 17.999.995
- gewone aandelen 72.000.000

Ultimo 2008 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 41.333.741 gewone aandelen (ultimo 2007: 1 prioriteitsaandeel en 41.194.918 gewone aandelen). Ultimo 2008 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht.

##### 14.2. **Optieregelingen**

In de jaren 1999 tot en met 2002, alsmede in 2004 zijn jaarlijks optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers. Alle ultimo 2008 nog uitstaande optierechten hebben een looptijd van 5 jaar. Gedurende 2008 zijn geen optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers.

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

Ultimo 2008 zijn voor de uitoefening van optierechten geen aandelen ingekocht door de vennootschap. Het aantal gewone aandelen binnen het maatschappelijk kapitaal is toereikend om toekomstige emissies ingevolge uitoefening van uitstaande optierechten mogelijk te maken.

Ingevolge de lopende optieplannen staan ultimo 2008 circa 0,3 miljoen optierechten uit (ultimo 2007: circa 0,4 miljoen optierechten). Gedurende het boekjaar zijn 18.050 optierechten (2007: 348.364) uitgeoefend tegen een gemiddelde optieuitoefenkoers van EUR 8,64 (2007: EUR 10,24). De gemiddelde aandelenkoers waartegen de

optierechten zijn uitgeoefend bedraagt EUR 9,92 (2007: EUR 16,39). Voor alle circa 0,3 miljoen ultimo 2008 uitstaande optierechten geldt dat de optieuitoefenkoers hoger is dan de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. per 31 december 2008 van EUR 2,86 (ultimo 2007: EUR 12,20).

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2007 en 2008.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optieuitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<b>Verloop gedurende 2007</b>						
Optieregeling 2004	175	20	40	115	10,24	5
Optieregeling 2004	447	192	36	219	8,68	5
Optieregeling 2004	42	17	2	23	8,20	5
<b>Ultimo 2007 nog uitstaande optierechten</b>				<b>357</b>		

(in duizenden)

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optieuitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning in jaren
<b>Verloop gedurende 2008</b>						
Optieregeling 2004	175	20	60	95	10,24	5
Optieregeling 2004	447	209	62	176	8,68	5
Optieregeling 2004	42	18	2	22	8,20	5
<b>Ultimo 2008 nog uitstaande optierechten</b>				<b>293</b>		

(in duizenden)



## 15. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2007 en 2008 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdekkings-reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2007	50.337	218	113.757	25.828	<b>190.140</b>
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-8.210	<b>-8.210</b>
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	17.618	-17.618	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	31.836	-	-	-	<b>31.836</b>
Emissie ingevolge optie-uitoefening	3.551	-	-	-	<b>3.551</b>
Aandeel gerelateerde beloningen	476	-	224	-	<b>700</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	30.394	<b>30.394</b>
Actuariële winsten en verliezen	-	-	1.745	-	<b>1.745</b>
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	316	-	-	<b>316</b>
Overboeking naar ingehouden winsten	-10.456	-	10.456	-	-
<b>Saldo per 31 december 2007</b>	<b>75.744</b>	<b>534</b>	<b>143.800</b>	<b>30.394</b>	<b>250.472</b>

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

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

De ingehouden winsten zijn voor een bedrag van circa EUR 81,3 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2007: circa EUR 131,5 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen is ultimo 2008 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2007: EUR 12,3 miljoen).

## 16. BANCAIRE SCHULDEN

Onder de langlopende bancaire schulden ultimo 2008 is de lening verantwoord die begin november 2006 is afgesloten bij bancaire instellingen voor een bedrag van EUR 45 miljoen. Het verloop van de langlopende bancaire schulden is als volgt te specificeren:

	2008	2007
Saldo 1 januari	44.893	44.852
Opname van bancaire schulden	-	-
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	37	41
Aflossingen	-10.000	-
Presentatie onder de kortlopende schulden	-10.000	-10.000
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>24.930</b>	<b>34.893</b>

De effectieve rente op de langlopende lening bedraagt 4,41%. De boekwaarde van de langlopende lening is bepaald op basis van de effectieve interestmethode en benadert de reële waarde. Het aflossingsschema van de langlopende lening van initieel EUR 45 miljoen luidt als volgt:

Aflossing per 31 oktober 2008	10.000
Aflossing per 31 oktober 2009	10.000
Aflossing per 31 oktober 2010	10.000
Aflossing per 31 oktober 2011	15.000
	<b>45.000</b>

Naast de langlopende lening van EUR 45 miljoen beschikt de Ordina Groep sedert begin november 2006 tevens over een gecommiteerde revolverende faciliteit van EUR 75 miljoen met een looptijd van 5 jaar. De rente ter zake de langlopende lening en revolverende faciliteit wordt vastgesteld aan de hand van de geldende basisrente (EURIBOR) plus een opslag. De basisrente is afhankelijk van de door Ordina te bepalen interestperiode die in beginsel kan variëren tussen 1 en 6 maanden. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de nettoschuldpositie van de Ordina Groep per jaar en halfjaareinde en kan variëren tussen 0,40% en 0,90%.

De rente (basisrente plus opslag) over de langlopende lening van EUR 45 miljoen bedroeg ultimo 2008 5,327% (ultimo 2007: 5,106%). De variabele basisrente (ultimo 2008: 4,827%) is door middel van een renteswap op basis van de 3 maandsinterestperiode omgezet in een vaste rente met een rentepercentage van 3,794% (zie toelichting 11 en 17).

Ultimo 2008 heeft de Ordina Groep een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van EUR 70 miljoen (ultimo 2007: EUR 20 miljoen). Deze verplichting is verantwoord onder de kortlopende bancaire schulden. Ter zake de verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit bedroeg de rente (basisrente plus opslag) ultimo 2008: 3,343% (ultimo 2007: 5,283%).

Over het niet-gebruikte deel van de revolverende faciliteit is een beschikbaarheidsprovisie verschuldigd van 35% over de verschuldigde marge.

De voorwaarde voor de lening en revolverende faciliteit is gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening zoals opgesteld onder IFRS, waarbij de verhouding tussen het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) gecorrigeerd voor eenmalige lasten en reorganisatiekosten en de nettoschuldpositie van de Ordina Groep, zoals bepaald in de kredietovereenkomst, maximaal 2,75 mag bedragen. Ultimo 2008 bedraagt de verhouding EBITDA/nettoschuldpositie 1,6 (ultimo 2007: 0,8). Tevens is in de kredietovereenkomst bepaald dat het

totaal van de EBITDA van de vennootschappen die zich ter zake de kredietovereenkomst onderling met elkaar hebben verbonden, minimaal 80% uitmaakt van de geconsolideerde EBITDA zoals bepaald in de kredietovereenkomst. Ook aan deze voorwaarde is ultimo 2008 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 ter zake de contractuele verplichtingen voortvloeiend uit de langlopende lening van initieel EUR 45 miljoen en de hiermee verband houdende renteswap.

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge variabele rente	Ingevolge aflossingen
<b>Verwachte kasstroom</b>			
2009	-1.388	-172	-10.000
2010 - 2011	-1.586	-196	-25.000
> 2011	-	-	-

## 17. DERIVATEN

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2008	2007
Renteswaps	699	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>699</b>	<b>-</b>

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2008	2007
Saldo 1 januari	-	-
Mutatie gedurende het boekjaar	699	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>699</b>	<b>-</b>

De totale boekwaarde van de derivaten heeft betrekking op de renteswap die verband houdt met de langlopende bancaire schuld (zie toelichting 16). Een renteswap wordt gebruikt om een goede mix van vastrentende en variabelrentende externe leningen te bereiken. De looptijd en het aflossingsschema van de renteswap komt overeen met die van de betreffende lening. De renteswap wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). De hoofdsom van de langlopende lening ter zake waarvan de renteswap is aangegaan bedraagt EUR 45 miljoen. Er is geen sprake van een ineffectief deel met betrekking tot de mutatie in de reële waarde van renteswap. De renteswap is afgesloten in 2006. Voor een toelichting op de verwachte kasstromen voortvloeiende uit de renteswap wordt

verwezen naar toelichting 16. De renteswap is afgesloten bij een professionele marktpartij waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

#### 18. FINANCIËLE LEASEVERPLICHTINGEN

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

	2008	2007
<b>Minimale leaseverplichtingen</b>		
Niet langer dan 1 jaar	1.718	2.088
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	2.212	2.665
Langer dan 5 jaar	-	-
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>3.930</b>	<b>4.753</b>

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

	Ingevolge vaste rente	Ingevolge aflossingen
<b>Verwachte kasstroom</b>		
2009	-36	-1.718
2010 - 2011	-10	-2.059
> 2011	-	-153

#### 19. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren:

	Toelichting	2008	2007
Latente belastingvorderingen	19.1	15.920	4.955
Latente belastingsschulden	19.2	9.315	11.517
<b>Latente belastingen per saldo per 31 december</b>		<b>6.605</b>	<b>-6.562</b>

### 19.1. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2008	2007
Immateriële en materiële vaste activa	2.185	1.097
Personeelsgerelateerde voorzieningen	1.972	1.650
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	11.585	2.106
Derivaten	178	-
Ongerealiseerde intercompany resultaten	-	102
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>15.920</b>	<b>4.955</b>

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

De latente belastingvordering uit hoofde van personeelsgerelateerde voorzieningen heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen die bestaan ten aanzien van de pensioen- en jubileumvoorziening. 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 2008: circa EUR 45,4 miljoen; ultimo 2007: circa EUR 8,1 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Het totaal van de beschikbare compensabele verliezen bedraagt ultimo 2008 circa EUR 52,6 miljoen (ultimo 2007: circa

EUR 8,7 miljoen). Van de gewaardeerde rechten op verliescompensatie ziet EUR 11,4 miljoen op verliezen ontstaan in het boekjaar. Aangezien dit verlies is ontstaan door eenmalige factoren, is Ordina van mening dat deze verliezen in toekomstige jaren kunnen worden gecompenseerd.

Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 7,2 miljoen (ultimo 2007: circa EUR 0,6 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden. Hiervan heeft circa EUR 6,6 miljoen betrekking op gerealiseerde verliezen door Ordina BPO B.V. in voorgaande jaren, welke verliezen ultimo 2007 nog wel waren gewaardeerd.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 8,6 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2007:

	Balans primo 2007	Acquisities/Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2007
Immateriële en materiële vaste activa	-	258	839	-	<b>1.097</b>
Personeelsgerelateerde voorzieningen	2.628	33	-414	-597	<b>1.650</b>
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	3.416	-	-1.310	-	<b>2.106</b>
Ongerealiseerde intercompany resultaten	102	-	-	-	<b>102</b>
	<b>6.146</b>	<b>291</b>	<b>-885</b>	<b>-597</b>	<b>4.955</b>

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

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

### 19.2. Latente belastingsschulden

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2008	2007
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	9.315	11.334
Derivaten	-	183
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>9.315</b>	<b>11.517</b>

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

afschrijvingsperiode van deze activa. De latente belastingsschulden hebben voor circa EUR 5,9 miljoen (2007: circa EUR 7,7 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2007:

	Balans primo 2007	Acquisities/ Desinvesteringen	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2007
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	11.649	3.471	-3.786	-	<b>11.334</b>
Derivaten	75	-	-	108	<b>183</b>
	<b>11.724</b>	<b>3.471</b>	<b>-3.786</b>	<b>108</b>	<b>11.517</b>

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

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

## 20. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2008	2007
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	5.269	3.358
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.747	3.990
<b>Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen</b>	<b>9.016</b>	<b>7.348</b>

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

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

	2008	2007
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	24.224	23.795
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	18.955	20.437
<b>Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>	<b>5.269</b>	<b>3.358</b>

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

	2008	2007
Begin van het jaar	23.795	44.755
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	-	504
Rentekosten	1.357	1.845
Betaalde contributies door deelnemers	-	225
Uitbetaalde pensioenen	27	-433
Actuariële winsten en verliezen	-955	-8.409
Mutatie ingevolge harmonisatie	-	-14.692
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>24.224</b>	<b>23.795</b>

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

	2008	2007
Begin van het jaar	20.437	35.926
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	1.159	1.142
Betaalde contributies werkgeversdeel	-147	1.215
Uitbetaalde pensioenen	-193	-433
Actuariële winsten en verliezen	-2.301	-6.067
Mutatie ingevolge harmonisatie	-	-11.346
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>18.955</b>	<b>20.437</b>

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

De cumulatieve mutatie ter zake actuariële winsten en verliezen die rechtstreeks zijn verantwoord in het eigen vermogen (SORIE) bedraagt EUR 7,3 miljoen (ultimo 2007: EUR 6,0 miljoen).



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

	Toelichting	2008	2007
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		-	504
Rentekosten		1.357	1.845
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		-1.159	-1.142
Vrijval pensioenvoorziening ingevolge harmonisatie		-	-3.346
		<b>198</b>	<b>-2.139</b>
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie		-	886
<b>Totaal opgenomen onder de personeelskosten</b>	23	<b>198</b>	<b>-1.253</b>

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt EUR 1,0 miljoen (2007: nihil). De fondsbeleggingen bestaan volledig uit de marktwaarde van de verzekeringscontracten die vooral gekenmerkt worden door overrentedeling. Er is geen sprake van een gesepareerd beleggingsdepot. Gegeven de aard van de fondsbeleggingen is het verwacht rendement gebaseerd op de verwachte overrente en de contractuele rente.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2008	2007
Disconteringsvoet per 31 december	5,6%	5,7%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	5,6%	5,7%
Toekomstige salarisstijgingen (leeftijdsafhankelijk)	2,0%-5,0%	2,0%-5,0%
Toekomstige stijging pensioenaanspraken (regelingafhankelijk)	0,0%-3,0%	2,0%-3,0%

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

	2008	2007
Man	18,5	18,5
Vrouw	21,6	20,1

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

	2008	2007
Man	20,0	20,1
Vrouw	22,3	20,9

## 20.2. Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2008	2007
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.747	3.990
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	-	-
<b>Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen</b>	<b>3.747</b>	<b>3.990</b>

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

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

	2008	2007
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	628	534
Rentekosten	205	169
Actuariële winsten en verliezen	-625	176
<b>Totaal opgenomen onder de personeelskosten</b>	<b>208</b>	<b>879</b>

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

	Toelichting	2008	2007
Begin van het jaar		3.990	3.440
Mutaties ingevolge acquisities	32	-	130
Kosten ten laste van het resultaat		833	492
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie		-	211
Betaalde jubileumuitkeringen		-451	-459
Actuariële winsten en verliezen		-318	176
Desinvesteringen		-307	-
<b>Saldo per 31 december</b>		<b>3.747</b>	<b>3.990</b>

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2008	2007
Disconteringsvoet per 31 december	5,6%	5,5%

## 21. OVERIGE VOORZIENINGEN

De specificatie van de overige voorzieningen ultimo 2007 luidt als volgt:

	Project-voorziening	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo per 1 januari	302	-	1.441	<b>1.743</b>
Dotatie ten laste het resultaat	-	-	1.576	<b>1.576</b>
Onttrekking ten gunste van het resultaat	-208	-	-394	<b>-602</b>
Aangewend	-	-	-479	<b>-479</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>94</b>	<b>-</b>	<b>2.144</b>	<b>2.238</b>

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

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

De projectvoorziening heeft betrekking op nog te verrichten werkzaamheden betreffende projecten welke ingevolge de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht. In de projectvoorziening is een voorziening van circa EUR 3,8 miljoen opgenomen ter zake Ordina BPO B.V.. De voorziening ter zake reorganisatiekosten heeft betrekking op de eenmalige kosten die verband houden met de reorganisatie en initiatieven voor de duurzame rendementsverbetering. De overige voorzieningen hebben betrekking leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat, alsmede

op de verplichtingen uit hoofde van een lange termijn beloningscomponent ter zake key management. De voorziening ter zake de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik gemaakt wordt van deze panden.

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,9 miljoen (2007: circa EUR 0,8 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

## 22. HANDELSCHULDEUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2008	2007
Handelscrediteuren	30.079	34.502
Vooruitgefactureerde omzet	7.521	5.606
Belastingen en sociale premies	22.766	19.169
Te betalen pensioenpremies	1.171	969
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	1.718	2.088
Overige schulden	13.363	15.871
Overlopende verplichtingen	80.044	76.699
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>156.662</b>	<b>154.904</b>

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

de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht, alsmede de verplichting ter zake de verkoop van Ordina BPO B.V. ad EUR 28,0 miljoen. De overige schulden en overige verplichtingen hebben ultimo 2008 voor een bedrag van circa EUR 14,5 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

## 23. PERSONEELSKOSTEN

	2008	2007
Salarissen	317.970	302.639
Sociale lasten	41.000	35.717
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	198	-1.253
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	18.991	15.803
Overige personeelskosten	96.689	77.637
	<b>474.848</b>	<b>430.543</b>

Onder de pensioenkosten is in 2007 een bate verantwoord van per saldo circa EUR 2,2 miljoen (2008: nihil).

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 32,5 miljoen (2007: circa EUR 28,7 miljoen) opgenomen ter zake operationele leasecontracten betreffende auto's. Tevens is in 2008 onder de overige personeelskosten een bedrag van circa EUR 17,0 miljoen verantwoord ter zake reorganisatiekosten.

Onder de overige personeelskosten is in 2007 een bate verantwoord ter zake ESF-subsidies van circa EUR 1,3 miljoen (2008: nihil).

Onder de personeelskosten is in 2008 een bate verantwoord ter zake aandeel gerelateerde beloningen voor een bedrag van circa EUR 0,5 miljoen (2007: last circa EUR 0,7 miljoen). De bate die is verantwoord in 2008 wordt veroorzaakt door de vrijval van reserveringen in verband met gewijzigde scoringskansen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van FTE's over het jaar 2008 bedraagt 5.519 (2007: 5.388).

Ultimo 2008 zijn er op basis van FTE's 5.336 medewerkers (ultimo 2007: 5.702 medewerkers) werkzaam bij de Ordina Groep. Het aantal medewerkers op basis van FTE dat werkzaam is bij onze Belgische en Luxemburgse groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2008 776 (ultimo 2007: 582 medewerkers).

## 24. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2008	2007
Huisvestingskosten	17.055	14.025
Marketing- en verkoopkosten	8.484	8.140
Overige kosten	21.272	20.083
	<b>46.811</b>	<b>42.248</b>

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

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 10,7 miljoen (2007: circa EUR 10,5 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

Onder de overige bedrijfskosten zijn in het boekjaar 2007 de volgende bedragen aan accountantskosten ten laste van het resultaat gebracht:

	PwC Accountants NV	Overig PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	313	143	<b>456</b>
Andere controlewerkzaamheden	1.079	89	<b>1.168</b>
Fiscale advisering	-	5	<b>5</b>
Andere niet-controlediensten	56	131	<b>187</b>
	<b>1.448</b>	<b>368</b>	<b>1.816</b>

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

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

## 25. FINANCIERINGSBATEN/-LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2008	2007
Financieringsbaten	195	242
Financieringslasten	-5.546	-4.757
Financieringskosten financiële leasecontracten	-95	-153
<b>Totale financieringsbaten en -lasten per saldo</b>	<b>-5.446</b>	<b>-4.668</b>

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

	2008	2007
Variabele basisrente	-2.084	-1.859
Vaste basisrente - per saldo	414	128
Variabele renteopslag	-197	-200
<b>Totale financieringslast langlopende lening</b>	<b>-1.867</b>	<b>-1.931</b>

## 26. VERKOOPRESULTAAT DEELNEMINGEN

Het verkoopresultaat deelnemingen is als volgt te specificeren:

	Toelichting	2008
Verkoopresultaat Ordina Technical Automation B.V.	32	10.425
Verkoopresultaat Ordina BPO B.V.	34	-28.000
<b>Totaal verkoopresultaat deelnemingen</b>		<b>-17.575</b>

## 27. BELASTINGEN

	2008	2007
Actuele belastingverplichtingen	4.427	-13.593
Latente belastingverplichtingen	14.390	2.831
<b>Belastingbate/-last volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>18.817</b>	<b>-10.762</b>

De procentuele belastingdruk bedraagt 22,8% (2007: 26,2%) en is als volgt opgebouwd:

	2008	2007
Nominale belastingdruk	-25,5	25,5
Impact in het verleden niet geactiveerde verliezen	-	-0,4
Tariefsverschillen buitenland	0,9	1,0
Hogere waardering latente belastingvorderingen	-	-0,3
Afwaardering van latente belastingvorderingen	2,0	-
Niet aftrekbare bedragen	0,4	0,9
Incidentele posten	-0,6	-0,5
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>-22,8</b>	<b>26,2</b>

De effectieve belastingdruk is berekend op basis van het resultaat exclusief verkoopresultaat deelnemingen. De impact ter zake in het verleden niet geactiveerde verliezen heeft betrekking op resultaten van groepsmaatschappijen die voor compensatie in aanmerking komen in het verslagjaar en waarvoor ten aanzien van deze compensatie geen actieve latentie is gevormd. De hogere waardering latente belastingvorderingen wordt veroorzaakt door de waardering van compensabele verliezen die eerder niet gewaardeerd waren. De impact ter zake de afwaardering van latente belastingvorderingen heeft betrekking op de afwaardering van de gewaardeerde verliescompensatie binnen Ordina BPO B.V.. Onder de incidentele posten over 2008 zijn onder meer opgenomen de impact van in het verslagjaar verwerkte correcties met betrekking tot voorgaande jaren alsmede incidentele posten.



## 28. RESULTATEN PER AANDEEL

### 28.1. Resultaat per aandeel

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

	2008	2007
Resultaat na belastingen	-81.134	30.394
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	41.264	40.632
<b>Resultaat per aandeel (in euro's)</b>	<b>-1,97</b>	<b>0,75</b>

### 28.2. Resultaat per aandeel na verwatering

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

	2008	2007
Resultaat na belastingen	-81.134	30.394
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	41.264	40.632
Correctie voor optierechten 'in the money'	-	357
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandeel gerelateerde beloningen	-	115
	<b>41.264</b>	<b>41.104</b>
<b>Resultaat per aandeel na verwatering (in euro's)</b>	<b>-1,97</b>	<b>0,74</b>

## 29. DIVIDEND PER AANDEEL

In 2008 is een dividend uitgekeerd met betrekking tot de over het boekjaar 2007 gerealiseerde nettowinst van EUR 0,20 per gewoon aandeel. In totaal is in 2008 een dividend uitgekeerd van EUR 8,3 miljoen. Gelet op het feit dat over het verslagjaar een negatief resultaat is gerealiseerd, zal over het boekjaar 2008 geen dividend worden uitgekeerd.

## 30. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 17.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2008 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

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

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,8 miljoen (2007: circa EUR 5,3 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2008 heeft de Ordina Groep geen materiële investeringsverplichtingen ter zake materiële en immateriële vaste activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operational lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 27,8 miljoen (2007:

EUR 28,2 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. De Ordina Groep heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 10,4 miljoen (2007: EUR 9,5 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd van minder dan een jaar. Ter zake de huurverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar heeft een bedrag van EUR 5,3 miljoen betrekking op het hoofdkantoor te Nieuwegein. Het huurcontract ter zake het hoofdkantoor te Nieuwegein loopt tot en met 1 oktober 2014.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	27.779	10.375
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	35.806	30.054
Looptijden langer dan vijf jaar	-	1.484
	<b>63.585</b>	<b>41.913</b>

In het kader van de meerjarige outsourcingovereenkomsten tussen Ordina BPO B.V. en haar contractpartners hebben partijen, mede ingevolge de door toezichthouders opgestelde regelgeving, nadere afspraken gemaakt ter zake de continuïteit van de dienstverlening door Ordina. Indien op enig moment sprake zou zijn van een ernstig risico van discontinuïteit van de dienstverlening, hebben contractpartners de mogelijkheid maatregelen te vorderen op grond waarvan continuïteit kan worden verkregen. Deze maatregelen zien op het door Ordina tijdelijk ter beschikking stellen van hard- en software onder nader overeen te komen condities.

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende verplichtingen van het merendeel van de binnenlandse groepsmaatschappijen. De daartoe strekkende verklaringen zijn gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister waar de betreffende rechtspersonen statutair zijn gevestigd. Voor een overzicht van de betreffende groepsmaatschappijen wordt verwezen naar pagina 125.

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

Ter zake de kredietverlening door bancaire instellingen heeft de vennootschap en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld.

### 32. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

#### 32.1. Acquisities in 2008

##### 32.1.1. E-Chain Management

Eind september 2008 heeft Ordina een 100% belang verworven in E-Chain Management Financials BVBA (België). Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa EUR 4,3 miljoen. Daarnaast is bij acquisitie een bedrag van EUR 0,5 miljoen voldaan door middel van de uitgifte van circa 74.800 aandelen Ordina N.V.. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over 2008 en 2009 is bij acquisitie een nabetalingsverplichting verantwoord van circa EUR 7,0 miljoen. De resultaten van E-Chain zijn met ingang van 1 oktober 2008 verantwoord

in de geconsolideerde cijfers van Ordina N.V.. De overname is in de boeken van de Ordina Groep verantwoord volgens de 'purchase method of accounting'. Van de overnamesom is een gedeelte toegerekend aan de geïdentificeerde overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is een bedrag aan goodwill geactiveerd van circa EUR 4,2 miljoen. E-Chain levert expertise en projecten op het gebied van SAP-software. Bij acquisitie door de Ordina Groep zijn bij E-Chain circa 100 medewerkers werkzaam in België en Luxemburg. E-Chain heeft over geheel 2008 een omzet gerealiseerd van ruim EUR 15,2 miljoen.

### 32.2. **Desinvestering Technical Automation**

Ordina heeft op 31 juli 2008 alle aandelen in haar dochtervennootschap Ordina Technical Automation B.V. verkocht. De brutoverkoopopbrengst bedraagt EUR 25 miljoen. Na aftrek van de aan Ordina Technical Automation toe te rekenen goodwill, immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, kosten verband houdende met de verkoop en de nettovermogenswaarde op moment van verkoop, resteert een nettoverkoopopbrengst van EUR 10,4 miljoen. De aansluiting tussen de bruto- en nettoverkoopopbrengst is als volgt te specificeren:

	Totaal
Brutoverkoopopbrengst Technical Automation	25.000
Goodwill	-5.373
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	-2.421
Latente belastingen	617
Kosten gerelateerd aan de verkoop	-3.700
Nettovermogenswaarde bij verkoop	-3.698
<b>Nettoverkoopopbrengst Technical Automation</b>	<b>10.425</b>

De goodwill en immateriële activa gerelateerd aan klanten heeft betrekking op de boekwaarde van deze balansposten op het moment van verkoop ter zake de acquisitie van Bergson Automatisering. Bergson is door middel van een juridische fusie per 1 januari 2008 opgegaan in Ordina Technical Automation B.V.. De kosten verband houdende met de verkoop hebben onder meer betrekking op kosten ter zake de ontvlechting van infrastructurele en financieel/administratieve systemen en processen, alsmede advieskosten. In het overzicht van kasstromen is een positieve kasstroom verantwoord ter zake de verkoop van Ordina Technical Automation B.V. van EUR 24.959.000, zijnde de brutoverkoopopbrengst van EUR 25.000.000 onder aftrek van de bij Ordina Technical Automation B.V. aanwezige liquide middelen op transactiedatum ad EUR 41.000.

Ter zake Ordina Technical Automation B.V. is over de periode januari tot en met juli 2008 een omzet van circa EUR 20,8 miljoen in de geconsolideerde cijfers van Ordina opgenomen. Op het moment van verkoop waren circa 350 medewerkers werkzaam bij Ordina Technical Automation B.V..

### 32.3. Effecten van acquisities

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

	Investeringen 2008	Investeringen 2007
Materiële vaste activa	532	351
Immateriële vaste activa	-	-
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	7.320	33.318
Vorraden	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	3.276	6.942
Liquide middelen	1.696	17
Voorzeningen	-	-130
Latente belastingen per saldo	-2.529	-3.180
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-2.238	-5.218
<b>Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen</b>	<b>8.057</b>	<b>32.100</b>
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	5.378	8.283
Koopprijs	13.435	40.383
Uitgestelde koopprijs	-6.950	-5.968
Earn out-betalingen acquisities uit voorgaande jaren	5.839	31.735
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-500	-32.017
Betaalde koopprijs/cash	11.824	34.133
Gekochte liquide middelen	-1.696	-17
<b>Netto uitgaande kasstroom bij acquisities</b>	<b>10.128</b>	<b>34.116</b>

Met betrekking tot de effecten op de activa- en verplichtingenpositie van de Ordina Groep ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2008, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	E-Chain Management	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	532	-	<b>532</b>
Immateriële vaste activa	-	-	-
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	7.320	-	<b>7.320</b>
Vorraden	-	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	3.276	-	<b>3.276</b>
Liquide middelen	1.696	-	<b>1.696</b>
Voorzieningen	-	-	-
Latente belastingen per saldo	-2.415	-114	<b>-2.529</b>
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-2.675	437	<b>-2.238</b>
<b>Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen</b>	<b>7.734</b>	<b>323</b>	<b>8.057</b>
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	4.242	1.136	<b>5.378</b>
Koopprijs	11.976	1.459	<b>13.435</b>
Uitgestelde koopprijs	-6.950	-	<b>-6.950</b>
Earn out-betalingen acquisities uit voorgaande jaren	-	5.839	<b>5.839</b>
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-500	-	<b>-500</b>
Betaalde koopprijs/cash	4.526	7.298	<b>11.824</b>
Gekochte liquide middelen	-1.696	-	<b>-1.696</b>
<b>Netto uitgaande kasstroom bij acquisities</b>	<b>2.830</b>	<b>7.298</b>	<b>10.128</b>

De post overig heeft met name betrekking op de afwikkeling van de ingeschatte koopprijs YoungWood, alsmede de afwikkeling van earn out-verplichtingen ter zake overige acquisities uit voorgaande jaren.

De bijdrage van E-Chain Management in het nettoresultaat van de Ordina Groep over 2008 bedraagt circa EUR 0,5 miljoen. Het nettoresultaat over geheel 2008 van E-Chain Management bedraagt circa EUR 1,4 miljoen.

### 33. VERBONDEN PARTIJEN

#### 33.1. Identiteit verbonden partijen

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

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

##### 33.2.1. Beloningsbeleid

De vergoeding van de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap wordt jaarlijks bepaald door de

Raad van Commissarissen. Voor een toelichting op het beloningsbeleid aangaande de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen dat is opgenomen op pagina 50 van dit jaarverslag.

##### 33.2.2. Beloning leden Raad van Bestuur

Inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2008, respectievelijk 2007:

	2008	2007
<b>R. Kasteel</b>		
Salaris	364	327
Variabele beloning / kortetermijncomponent	-	260
Variabele beloning / langetermijncomponent	-174	238
Pensioenkosten	34	39
	<b>224</b>	<b>864</b>

	2008	2007
<b>J.H. den Hartog</b>		
Salaris	318	286
Variabele beloning / kortetermijncomponent	-	228
Variabele beloning / langetermijncomponent	-153	208
Pensioenkosten	50	35
	<b>215</b>	<b>757</b>

De langetermijncomponent van de variabele beloning betreft een uitkering in aandelen Ordina N.V. en kent per lopende regeling een driejaarsperiode. Aan het begin van elke driejaarsperiode wordt een voorwaardelijk aantal aandelen toegekend. Indien na drie jaar wordt vastgesteld dat de gestelde targets zijn gehaald of overschreden, vindt onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen plaats. Op basis van de toegekende langetermijnbonusregelingen wordt per balansdatum een inschatting gemaakt van het aantal uit te keren aandelen Ordina N.V.. De kosten ter zake de variabele langetermijnbeloningscomponent worden verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Het bedrag van de te verwachten uit te geven aandelen wordt gepresenteerd binnen het eigen vermogen onder de ingehouden winsten. In het kader van de variabele langetermijnbeloning over de periode 2006-2008 zullen geen aandelen Ordina N.V. worden uitgekeerd aan

de heren Kasteel en Den Hartog. De voorziening die is gevormd in voorgaande jaren ter zake nog lopende perioden is in 2008 vrijgevallen ten gunste van het resultaat in verband met de inschatting van scoringskansen. Deze vrijval veroorzaakt een negatieve beloningscomponent ter zake de langetermijncomponent binnen de variabele beloning. Over de periode 2005-2007 zijn in 2008 aan de heren Kasteel en Den Hartog 16.500, respectievelijk 14.500 aandelen Ordina N.V. uitgekeerd.

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

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

### 33.2.3. **Aandelenbezit leden Raad van Bestuur**

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2008 209.684 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2007: 194.184). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2008	2007
R. Kasteel	165.399	157.149
J.H. den Hartog	44.285	37.035
	<b>209.684</b>	<b>194.184</b>

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

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de toegekende optierechten die ultimo 2008 worden gehouden door de leden van de Raad van Bestuur.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uitoefenkoers	Vervaldatum
R. Kasteel	40.000	-	-	40.000	10,24	12-3-2009
<b>Ultimo 2008 nog uitstaande optierechten</b>				<b>40.000</b>		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie-uitoefenkoers	Vervaldatum
J.H. den Hartog	35.000	-	-	35.000	10,24	12-3-2009
<b>Ultimo 2008 nog uitstaande optierechten</b>				<b>35.000</b>		

De bovenvermelde nog lopende optierechten zijn toegekend per 12 maart 2004 onder de optieregelingen zoals nader toegelicht onder 14.2.

### 33.2.5. **Beloning Raad van Commissarissen**

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

	2008	2007
C.J. de Swart, voorzitter	33	33
E.P. de Boer	26	25
R.J. van de Kraats	26	25
J.M.L. van Engelen	9	25
	<b>94</b>	<b>108</b>

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

### 33.2.6. **Aandelenbezit leden Raad van Commissarissen**

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten ultimo 2008 124.761 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2007: 124.761). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2008	2007
C.J. de Swart, voorzitter	-	-
E.P. de Boer	124.761	124.761
R.J. van de Kraats	-	-
J.M.L. van Engelen	-	-
	<b>124.761</b>	<b>124.761</b>

## 34. **GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

### 34.1. **Verkoop Ordina BPO B.V.**

In de tweede helft van 2008 is besloten om de verlieslatende BPO-activiteiten niet duurzaam binnen Ordina te handhaven. Met de hoogst mogelijke urgentie is gekeken naar mogelijkheden om de verlieslatende situatie bij Ordina BPO structureel en zo snel mogelijk op te lossen. Op 27 februari 2009 heeft Ordina aangekondigd dat het bedrijfsonderdeel Ordina BPO B.V. is verkocht aan Centric. Per 1 april 2009 neemt Centric alle aandelen Ordina BPO inclusief alle rechten en plichten van Ordina over. De verkoop is onder voorbehoud van de gebruikelijke voorwaarden, waaronder NMa-goedkeuring.

Het verlies bij verkoop, inclusief het resultaat over het eerste kwartaal 2009, dat met de transactie gemoeid is, bedraagt EUR 34 miljoen. Van dit bedrag is ruim EUR 32 miljoen, bestaande uit het verkoopresultaat van EUR 28 miljoen plus een projectvoorziening van

EUR 4 miljoen, als eenmalige last verantwoord ten laste van het resultaat over 2008. De resterende EUR 2 miljoen zal in 2009 worden verantwoord en heeft betrekking op de exploitatie van het eerste kwartaal 2009. Een groot deel van het verkoopresultaat zal ter compensatie van toekomstige investeringen en operationele kosten aan Centric worden betaald. Delen hiervan zullen pas in de tweede helft van 2009 en de eerste helft van 2010 worden voldaan.

Over geheel 2008 realiseerde Ordina BPO een omzet van circa EUR 43,0 miljoen. Het operationele verlies over 2008 van Ordina BPO bedraagt EUR 12,5 miljoen voor vennootschapsbelasting. In 2008 is een bijzondere waardevermindering op alle immateriële en materiële vaste activa van Ordina BPO toegepast voor een bedrag van totaal EUR 72,5 miljoen. Bij Ordina BPO B.V. werken ultimo februari 2009 circa 330 medewerkers.



## Vennootschappelijke balans per 31 december 2008 Ordina N.V.

	Toelichting	2008	2007
<b>Activa</b>			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	36	18.564	18.564
Financiële vaste activa	37	127.563	240.444
Latente belastingvorderingen	38	13.062	796
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>159.189</b>	<b>259.804</b>
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	39	384	157
Te vorderen vennootschapsbelasting		6.453	-
Liquide middelen		150	53
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>6.987</b>	<b>210</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>166.176</b>	<b>260.014</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	4.133	4.119
Agioreserves	40	77.082	75.744
Afdekkingsreserve	40	-521	534
Wettelijke reserve	40	1.303	12.336
Ingehouden winsten	40	162.417	131.464
Resultaat boekjaar	40	-81.134	30.394
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>163.280</b>	<b>254.591</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden		2.874	2.906
Handelscrediteuren en overige schulden	41	22	37
Te betalen vennootschapsbelasting		-	2.480
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>2.896</b>	<b>5.423</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>2.896</b>	<b>5.423</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>166.176</b>	<b>260.014</b>

(in duizenden euro's)

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008 Ordina N.V.

	Toelichting	2008	2007
Resultaten van deelnemingen	37	-117.081	21.622
Overige resultaten		35.947	8.772
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-81.134</b>	<b>30.394</b>

(in duizenden euro's)

### Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

#### 35. ALGEMEEN

##### 35.1. Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

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

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

##### 35.2. Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

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

##### 35.3. Financiële vaste activa / Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

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

### 36. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Goodwill	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2007</b>	<b>18.564</b>	<b>18.564</b>
<i>Mutaties 2007</i>		
Investerings	-	-
Desinvesterings	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>18.564</b>	<b>18.564</b>

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

### 37. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

	Deelnemingen in groeps- maatschap- pijen	Vorderings op groeps- maatschap- pijen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2007</b>	<b>36.135</b>	<b>129.830</b>	<b>165.965</b>
<i>Mutaties 2007</i>			
Investerings/verstrekkingen	1.221	49.575	<b>50.796</b>
Actuariële winsten en verliezen	1.745	-	<b>1.745</b>
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	316	-	<b>316</b>
Resultaat deelnemingen	21.622	-	<b>21.622</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2007</b>	<b>61.039</b>	<b>179.405</b>	<b>240.444</b>

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

### 38. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2008	2007
Immateriële en materiële vaste activa	1.604	740
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	11.458	56
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>13.062</b>	<b>796</b>

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

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting

zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2008: circa EUR 44,9 miljoen; ultimo 2007: circa EUR 0,2 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 compensabele verliezen van de totale Ordina Groep wordt verwezen naar toelichting 19.1.

### 39. OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2008	2007
Overlopende activa	384	157
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>384</b>	<b>157</b>

#### 40. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2007 en 2008 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Afdekking-reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2007</b>	<b>3.899</b>	<b>50.337</b>	<b>218</b>	<b>8.760</b>	<b>104.997</b>	<b>25.828</b>	<b>194.039</b>
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-8.210	<b>-8.210</b>
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	17.618	-17.618	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	181	31.836	-	-	-	-	<b>32.017</b>
Emissie ingevolge optie-uitoefening	35	3.551	-	-	-	-	<b>3.586</b>
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	1.745	-	<b>1.745</b>
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-	316	-	-	-	<b>316</b>
Aandeel gerelateerde beloningen	4	476	-	-	224	-	<b>704</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	30.394	<b>30.394</b>
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-10.456	-	-	10.456	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	3.576	-3.576	-	-
<b>Saldo per 31 december 2007</b>	<b>4.119</b>	<b>75.744</b>	<b>534</b>	<b>12.336</b>	<b>131.464</b>	<b>30.394</b>	<b>254.591</b>

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

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

Ordina N.V. heeft ultimo 2007 en ultimo 2008 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2007 en 2008 wordt verwezen naar toelichting 14.2.

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

#### 41. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2008	2007
Overige schulden	22	37
Overlopende verplichtingen	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>22</b>	<b>37</b>

Nieuwegein, 5 maart 2009

##### *Raad van Bestuur*

Drs. R. Kasteel, CEO

Mr. J.H. den Hartog, CFO

##### *Raad van Commissarissen*

Mr. C.J. de Swart, voorzitter

E.P. de Boer

R.J. van de Kraats RA

## Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen

	Vestigingsplaats	Deelname in % ultimo 2008
Ordina Holding B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Commercie B.V.	Nieuwegein	100
Ordina ICT B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Consulting B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Infrastructure Solutions B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Enterprise Applications B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Application Outsourcing en Projecten B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina BPO B.V. *	Zoetermeer	100
fiNext B.V. *	Voorburg	100
Ormit B.V. *	De Bilt	100
Integer Noord Nederland B.V. *	Wormerveer	100
Integer Zuid Nederland B.V. *	Tilburg	100
Be Value B.V. *	Apeldoorn	100
Wisdom TMLC B.V.	Groningen	100
Ordina Belgium N.V.	Schelle (België)	100
Ordina Denkart N.V.	Schelle (België)	100
ITG Consulting Group N.V.	Brussel (België)	100
Ordina E-Chain Management Financials BVBA	Antwerpen (België)	100
Ormit België N.V.	Brussel (België)	100
Ordina Luxembourg SA	Capellen (Luxemburg)	100

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

## Accountantsverklaring

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

### **VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING**

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 58 tot en met 125 opgenomen jaarrekening 2008 van Ordina N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2008, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE) en het geconsolideerd overzicht van kasstromen over 2008, alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2008, en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2008 met de toelichting.

### **Verantwoordelijkheid van het bestuur**

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

### **Verantwoordelijkheid van de accountant**

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2008 en van het resultaat en de kasstromen over 2008 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ordina N.V. per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **VERKLARING BETREFFENDE ANDERE WETTELIJKE VOORSCHRIFTEN**

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

Utrecht, 5 maart 2009

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. C.J.A.M. Romme RA



Ambitie moet je voor iedereen creëren.  
Die droom moet je steeds ver genoeg neerzetten, iets moet over drie of vier jaar realiseerbaar zijn.



## 6 ORGANISATIEONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS

130 Organisatieonderdelen

131 Contactgegevens

---

Hans Vets Bestuurder van Ordina in België

---

# ORGANISATIEONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS

## Organisatieonderdelen

### NEDERLAND

Ordina N.V.  
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

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

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

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

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

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

Ordina Enterprise Applications B.V.  
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

Ordina BPO B.V.  
Louis Braillelaan 6, 2719 EJ Zoetermeer

Ordina Infrastructure Solutions B.V.  
Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein

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

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

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

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

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

### BELGIË

Ordina Belgium NV  
Boomssesteenweg 28, B-2627 Schelle

Ordina E-Chain Management NV  
Boomssesteenweg 28, B-2627 Schelle

Ordina-ITG Consulting Group NV  
Square E. Plasky 92-94, B-1030 Brussel

Ormit België NV  
Tervurenlaan 412, B-1150 Brussel

### LUXEMBURG

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

ITG Consulting SA  
Rue Aldringen 23, L-1118 Luxemburg

## Contactgegevens

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

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

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

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

## **COLOFON**

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

### **Concept, ontwerp, realisatie**

MATTMO concept | design, Amsterdam

### **Tekst**

Bondt Communicatie, Breda

### **Fotografie**

Merlijn Doomernik

Frank Ruiter

### **Druk, lithografie**

Vandenberg drukwerken, Maarn

### **Website**

[www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)

