

VOOR MORGEN

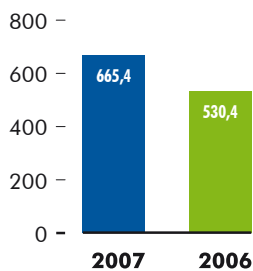
Onze medewerkers geven ieder vanuit hun eigen rol richting aan onze toekomst, met als gezamenlijk doel: het succes van klanten, nu en straks.



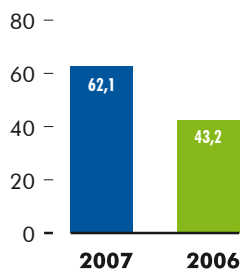
TOEKOMST

KERNCIJFERS 2007 ORDINA GROEP

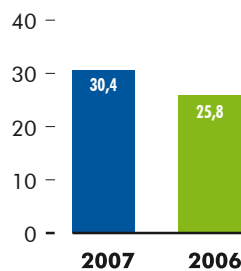
Omzet
In miljoenen euro's



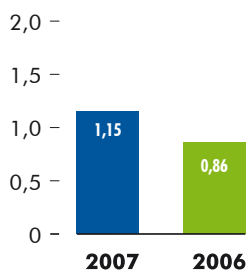
EBITA
In miljoenen euro's



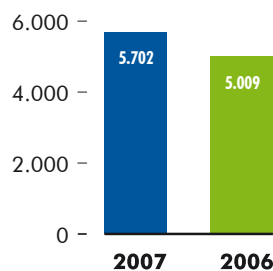
Nettowinst
In miljoenen euro's



Nettowinst voor afschrijving immateriele vaste activa ingevolge acquisities



Aantal medewerkers



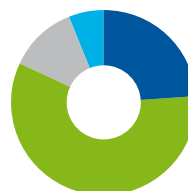
Omzetverdeling naar markten 2007
In %

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



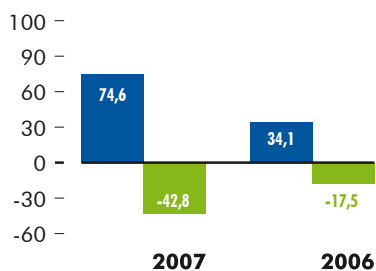
Omzetverdeling naar activiteiten 2007
In %

- 24% Consulting
- 58% ICT
- 12% Application Outsourcing
- 6% BPO



Netto kasstromen uit operationele activiteiten en netto investeringen

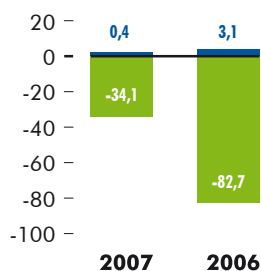
In miljoenen euro's



■ netto kasstromen uit operationele activiteiten
■ netto investeringen

Netto kasstromen ter zake acquisities en desinvesteringen

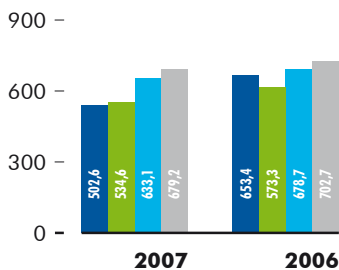
In miljoenen euro's



■ desinvesteringen
■ vererving van groepsmaatschappijen

Marktkapitalisatie

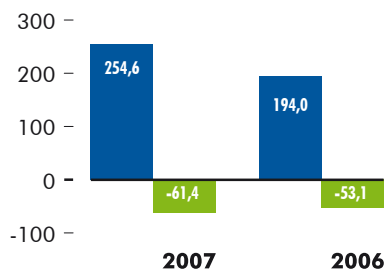
In miljoenen euro's



■ Q4 ■ Q2
■ Q3 ■ Q1

Eigen vermogen en netto schuld

In miljoenen euro's



■ eigen vermogen
■ netto schuld

Verkorte balans per 31 december 2007

Activa	
Vaste activa	327,5
Vlottende activa	204,7
Totaal activa	532,2

Passiva	
Eigen vermogen	254,6
Langlopende schulden	58,7
Kortlopende schulden	218,9
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	532,2

(bedragen in miljoenen euro's)



INHOUDSOPGAVE

ORDINA JAARVERSLAG 2007

1 BERICHT VAN DE CEO	7	4 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	55
2 OVER ORDINA	13	Verslag van de Raad van Commissarissen	56
Profiel	14	Leden Raad van Commissarissen	60
Missie, visie en strategie	14	5 JAARREKENING	63
Onze kernwaarden	15	Geconsolideerde balans	64
Kernactiviteiten	16	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	66
Kerngegevens	17	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)	67
Informatie voor aandeelhouders	18	Geconsolideerd overzicht van kasstromen	68
Dividendvoorstel	19	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	70
Leden Raad van Bestuur	19	Vennootschappelijke balans per 31 december 2007 Ordina N.V.	129
3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR	23	Vennootschappelijke winst- en verlies rekening Ordina N.V.	130
Markttrends: de kansen en de risico's	24	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	130
Strategie en positionering	28	Groepsmaatschappijen / voornaamste deelnemingen	137
Doelstellingen en realisatie	29	Accountantsverklaring	138
<i>Portfolio</i>	29		
<i>People</i>	33		
<i>Performance vertaald in financiële prestaties</i>	35		
Risicoprofiel	41		
Interne beheersing	42		
Vooruitzichten	45		
Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code	46		
Besturingsstructuur	46		
Onze business principles	49		
Statutaire bepalingen en overige informatie	51		
		6 ORGANISATIEONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS	143



“Ordina is goed
gepositioneerd in de
financiële wereld, bij
de overheid en in de
industrie. Wij verdiepen
ons in thema’s die de
wereld van morgen
gaan bepalen, zoals
klantbediening en
organisatiebesturing.”





1

BERICHT VAN DE CEO



Ronald Kasteel CEO van Ordina

BERICHT VAN DE CEO

ORDINA VOOR MORGEN

Ordina werkt aan oplossingen die impact hebben op de toekomstige bedrijfsvoering en positionering van klanten. Het zijn projecten die ergens over gaan. Over besturing en klantbediening, maar ook over de manier waarop burgers kunnen leven, wonen en werken. Duurzame groei en waardecreatie zijn onze strategische uitgangspunten. We kiezen bewust voor markten met een sterk groeipotentieel. Daarin zoeken we aansluiting bij grote klanten die betekenisvol zijn voor een gezamenlijke toekomst. De Finance en Public markt bieden hiervoor de meeste perspectieven. Maar ook voor klanten in Industry dragen wij bij aan het verbeteren van de voor hen belangrijkste primaire processen. In onze oplossingen bieden wij Consulting, ICT en Outsourcing in samenhang aan. Liever gezegd, de klant kan een beroep doen op onze denkkracht, ontwikkelkracht en organisatiekracht precies in die omvang en intensiteit waar hij behoefte aan heeft.

FINANCIËLE PRESTATIES

De stijgende lijn die in de afgelopen jaren is ingezet, hebben wij in 2007 met volle kracht doorgezet. Met een marktaandeel dat is gestegen naar ruim 9,5% blijven wij harder groeien dan de markt. Conform de verwachting die wij al aan het begin van 2007 hebben uitgesproken, is de omzet uitgekomen op EUR 665,4 miljoen. Dit betekent een groei van 27% op ons kernportfolio ten opzichte van 2006. Van deze omzetgroei is 14% autonoom gerealiseerd. De EBITA is met 44% nog sterker gestegen en kwam uit op EUR 62,1 miljoen (2006: EUR 43,2 miljoen). De nettowinst per aandeel voor afschrijvingen immateriële vaste activa ingevolge van acquisities steeg met 34% naar EUR 1,15. Klinkende prestaties waar wij trots op zijn.

ONZE MENSEN

Dit fraaie resultaat hebben wij bereikt met onze gemotiveerde en betrokken medewerkers. In 2007 is het aantal medewerkers gegroeid tot 5.702. Onze medewerkers voelen zich aangetrokken tot ons bedrijf vanwege de mooie projecten die wij voor klanten doen, hun eigen ontwikkelingsperspectieven en onze cultuur. Open, onderscheidend en oplossingsgericht zijn de kenmerken van de Ordina-cultuur. We zijn geen grijze muis, maar een bedrijf dat met volle overtuiging kleur bekent en zijn nek uitsteekt voor onze klanten en voor onze mensen. We zorgen dat onze mensen de beste faciliteiten tot hun beschikking hebben om hun werk goed te kunnen doen. De nieuwe inrichting van ons hoofdkantoor in Nieuwegein draagt ertoe bij dat interactie, eigen initiatief en samenwerking sterk worden gestimuleerd. Mensen voelen zich thuis bij Ordina. Uit de recente meting van de tevredenheid van onze medewerkers blijkt dat de tevredenheid over de hele linie stijgt en dat veel deelscores hoger liggen dan het landelijke gemiddelde.

BELANGRIJKSTE WAPENFEITEN

Onze klanten herkennen onze betrokken en resultaatgerichte mentaliteit. Het is dan ook niet voor niets dat aansprekende klanten ons omvangrijke opdrachten hebben gegund. Het zevenjarige outsourcingcontract dat wij gesloten hebben met de Rabobank is tekenend voor onze succesvolle positionering. De nieuwe, meerjarige contracten met Reaal Verzekeringen, Robeco Direct en Bank Nederlandse Gemeenten geven aan dat wij met onze Business Process Outsourcingactiviteit op stoom komen. Maar ook de applicatiemanagementcontracten met Rijkswaterstaat, het Havenbedrijf

Rotterdam en het Ministerie van OCW zijn mooie successen in 2007. Met deze fantastische opdrachten zijn wij weer een stap verder in de realisatie van onze strategische doelen. Ook onze onderneming in België groeit gestaag, zowel in omvang als in omzet en winstgevendheid. Met de acquisitie van ITG Consulting Group hebben wij ook in België een entree gecreëerd in de Finance markt. Inmiddels bezetten wij in onze tweede thuismarkt een plek in de top-10. Ook dat is in lijn met onze doelstelling om in de gehele Benelux marktleider te zijn in onze kernactiviteiten.

DUURZAAM ONDERNEMEN BETEKENT VOOR ORDINA WERKEN AAN MORGEN

Bij duurzaam ondernemen zien wij continuïteit als belangrijkste thema. De continuïteit van ons bedrijf als economische eenheid staat of valt met een solide besturing en een uitstekend sociaal beleid. Ook aandeelhouders kijken steeds scherper naar het duurzame karakter van een onderneming. Wij zijn ons dat terdege bewust. Binnen onze mogelijkheden streven wij ernaar om ook daar ons steentje bij te dragen. Vooral op het gebied van mobiliteit ondernemen wij concrete stappen. Zuiniger rijden, kiezen voor zuinigere auto's en gericht gebruik van openbaar vervoer als tijdelijk alternatief voor de lease-auto zijn daarin de drie kernpunten. In maatschappelijk opzicht blijven wij onze kennis inzetten om in zorg en onderwijs projecten van de grond te helpen. Zodat wij ook in dat opzicht een bijdrage leveren aan betere perspectieven van mensen om ons heen.

TOEKOMST

De Public en de Finance markt zijn zoals gezegd onze groeimarkten. Natuurlijk vragen wij ons ook af in welke mate de kredietcrisis in de Verenigde Staten effect zal hebben op de economie in onze thuismarkten, op onze klanten en onze orderportefeuille. Momenteel is het te vroeg om daar een concrete uitspraak over te doen. Onze markt vertoont op dit moment nog altijd een gezond beeld. Om voorbereid te zijn op een terugvallende economie, een periode die vroeg of laat op ons afkomt, werken wij aan flexibilisering van onze kosten en aan een portfolio op basis waarvan wij beter bestand zijn

tegen deze schommelingen. Onze focus ligt op Business Process Outsourcing en Application Outsourcing, waarmee we met meerjarige contracten een stevige basis leggen onder ons bedrijf. We zien offshore als een goede mogelijkheid om de aanhoudende tekorten aan ICT'ers op te vangen en om onze klanten tegen scherpe tarieven de beste kwaliteit te leveren. Wij groeien snel in offshore. Er zijn in 2007 verschillende contracten gesloten waarbij klanten ons de zorg voor hun bedrijfskritische applicaties toevertrouwen. Voor de uitvoering van de werkzaamheden boren we de grootschalige capaciteit aan die onze business partner Cognizant ons biedt in India. Wij investeren van meet af aan in de noodzakelijke professionalisering van de klantorganisatie en geven de klant daarmee het vertrouwen dat zijn zaken bij ons, ook offshore, in goede handen zijn.

Tot slot hebben wij besloten een koper te gaan zoeken voor onze Technical Automation-activiteiten, nu deze activiteiten weinig tot geen synergie bieden ten opzichte van de verdere Ordina-organisatie. De verkoopopbrengst willen wij aanwenden voor de verdere groei van Ordina als specialist op het gebied van Consulting, ICT en Outsourcing.

Werken aan het succes van morgen is het thema van dit jaarverslag. We zijn trots op het bereikte resultaat van het afgelopen jaar. Wij laten u graag zien welke stappen wij gezet hebben richting een veelbelovende toekomst.

Ronald Kasteel
CEO Ordina



“Onze lokale oriëntatie en de geringe gelaagdheid van onze besturingsstructuur maken snel en slagvaardig handelen mogelijk.”





2

OVER ORDINA

Profiel	PAGINA 14
Missie, visie en strategie	PAGINA 14
Onze kernwaarden	PAGINA 15
Kernactiviteiten	PAGINA 16
Kerngegevens	PAGINA 17
Informatie voor aandeelhouders	PAGINA 18
Dividendvoorstel	PAGINA 19
Leden Raad van Bestuur	PAGINA 19



Sonja Meijerink directeur HRM

OVER ORDINA

Profiel

Ordina is een gespecialiseerde dienstverlener in Consulting, ICT en Outsourcing. Wij concentreren ons op deelterreinen waarmee wij voor onze klanten en voor Ordina waarde creëren op de lange termijn. Met de door ons gekozen specialismen willen wij marktleider zijn, zowel in kwaliteit als in omvang. Meer specifiek ligt de nadruk op advisering over verbeteringen van bedrijfsprocessen van klanten, ontwikkeling en beheer van pakket- en maatwerk-applicaties die deze verbeteringen ondersteunen, en overname van complete bedrijfsprocessen inclusief ICT. Met Business Process Outsourcing (BPO) nemen wij een unieke, vooraanstaande positie in op de financiële markt.

De Nederlandse en Belgische markt zijn ons primaire werkgebied, waarbij onze grootste groei-mogelijkheden liggen in de financiële en overheids-sector. Onze lokale oriëntatie én de geringe gelaagdheid van onze besturingsstructuur maken snel en slagvaardig handelen mogelijk. De voortdurende autonome groei van onze onderneming is daarvan een zichtbaar gevolg. Daarnaast weten wij met succes bedrijven over te nemen en te integreren in onze groep. Eind 2007 werkten er 5.702 mensen bij Ordina.

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 met onze klanten, relaties en met elkaar omgaan.

Het hoofdkantoor van Ordina is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast heeft Ordina diverse kantoren in Nederland en België. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel is genoteerd aan Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Midkap index (AMX).

Missie, visie en strategie

Wij dragen met onze denkkraft, ontwikkelkraft en organisatiekraft bij aan de oplossingen die zichtbaar het verschil maken voor het toekomstige succes van onze klanten.

Ordina voert een strategie die gericht is op groei en waardecreatie voor alle belanghebbenden van onze onderneming.

- Voor klanten in de Benelux leveren wij adviezen, oplossingen en services waarmee zij in de toekomst succesvol kunnen zijn. Wij kennen de business van de klant en zijn organisatie. Wij brengen daarnaast niet alleen technologische kennis in, maar ook relevante kennis van en ervaring met lokale wet- en regelgeving, taal en cultuur. Om verandering, verbetering of vernieuwing te realiseren, zetten wij onze kernactiviteiten in samenhang in.
- Toptalent in de Benelux moet Ordina op nummer 1 zetten. Voor medewerkers zijn wij een moderne werkgever die meerwaarde biedt

in de vorm van ontplooiing, management development en flexibele arbeidsvoorwaarden. Maar bovenal in de interessante opdrachten die wij uitvoeren voor klanten.

- Met businesspartners werken wij aan de versterking van elkaars marktpositie door samen op te trekken naar klanten en oplossingen te realiseren die er toe doen.
- Aandeelhouders willen wij een maximaal rendement op hun investering bieden door duurzame waardecreatie door de cyclus heen, resulterend in een relatief hoge waardering ten opzichte van onze peergroup.
- Voor de maatschappij zetten wij onze kennis in op het gebied van zorg en onderwijs om een steentje bij te dragen aan een betere toekomst voor jongeren en ouderen.

De strategische doelen die wij in eerdere jaren hebben geformuleerd, hebben wij onderverdeeld in Portfolio (Markt & Klant), People (Modern werkgeverschap) en Performance (Waardecreatie). Vanaf pagina 29 vertellen we meer over onze strategie en de daarop geboekte vooruitgang.

Onze kernwaarden

Open

Transparantie is de norm en de verantwoordelijkheid van elke medewerker. Wij sturen op feiten en zijn openhartig over onze prestaties.

Onderscheidend

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.

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 en daarmee voor Ordina.

Kernactiviteiten

Consulting: denken voor morgen

Onze consultants ondersteunen de klant bij strategische keuzes en beleidsvorming of bij het (her)inrichten van organisaties en processen. Naast diepgaande branchekennis, vooral van de Public en Finance sector, beschikken wij over de expertise om grootschalige verandertrajecten te begeleiden. De nadruk ligt hierbij op klantbedieningsconcepten en besturingsvraagstukken. De business consultant vormt met zijn advies het voorportaal voor de technologische oplossingen die deze veranderingen moeten ondersteunen. Onze architecten vertalen strategische bedrijfsdoelstellingen naar efficiënte business- en IT-architecturen en werkprocessen, en ontwerpen de bijbehorende informatievoorziening.

ICT: ontwikkelen voor morgen

Vervolgens ontwerpen, construeren, realiseren en implementeren wij de gewenste informatiesystemen voor de klant. Schaarste in systeemontwikkelcapaciteit vangen wij op door delen van het werk offshore te laten uitvoeren. Wij richten ons vooral op het voor- en natraject van ontwikkelprojecten. Wij kiezen zeer bewust voor marktleidende technologie voor zowel maatwerk (Java, .Net, Oracle en Cobol) als standaard business applicaties (SAP en Oracle). Wij werken zowel in huis bij de klant als vanuit onze kantoorlocaties, waar wij beschikken over geavanceerde ontwikkelstraten. Zo zorgen wij voor een probleemloze integratie van deze systemen in de bestaande IT-voorziening.

Outsourcing: organiseren voor morgen

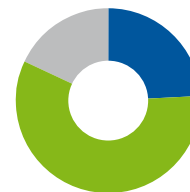
Klanten besteden het beheer en onderhoud van kritische bedrijfsapplicaties aan ons uit omdat wij bewijzen over de kennis, kunde én continuïteit te beschikken die daarvoor nodig is.

Met Business Process Outsourcing gaan we een aantal stappen verder. Daarmee nemen wij de verantwoordelijkheid voor administratieve processen inclusief ICT in zijn geheel over van financiële instellingen. We vergroten hiermee de efficiency van deze klanten, zodat zij zich primair kunnen richten op hun klanten en op productinnovatie.

Omzetverdeling naar activiteiten 2007

In %

- 24% Consulting
- 58% ICT
- 18% Outsourcing



Kerngegevens

	2007	2006	2005	2004
Omzet	665,4	530,4	443,9	383,4
EBITA	62,1	43,2*	35,3	24,2
Stijging EBITA in %	44	22	46	118
EBITA in % van de omzet	9,3	8,1	8,0	6,3
Nettowinst	30,4	25,8	29,0	14,6
Stijging nettowinst in %	18	-11	98	39
Nettowinst in % van de omzet	4,6	4,9	6,5	3,8
Operationele cashflow	61,3	47,7	49,5	30,2
Nettoschuld ten opzichte van EBITDA	0,8	0,9	-	-
Eigen vermogen	254,6	194,0	152,9	124,7
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	48	42	53	52
Immateriële vaste activa	292,6	242,1	113,9	69,9
Materiële vaste activa	29,1	21,8	20,6	25,3
Handelsdebiteuren (excl. BTW) in % van de omzet	17	19	20	18
Gemiddelde debiteurentermijn (in dagen)	61	64	69	65
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	5.388	4.641	3.779	3.437
Aantal medewerkers (FTE) ultimo	5.702	5.009	4.187	3.612
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	41,2	39,0	37,3	36,8

(in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven)

* De cijfers over 2006 zijn na aftrek van de eenmalige bate als gevolg van harmonisatie van pensioenen.

	2007	2006	2005	2004
Cijfers per aandeel				
Eigen vermogen	6,27	5,13	4,14	3,46
Cashflow	1,51	1,26	1,34	0,84
Nettowinst voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	1,15	0,86*	0,88	0,47
Nettowinst na afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,75	0,60*	0,78	0,41
Nettowinst na afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities na verwatering	0,74	0,67	0,76	0,39

(in euro's)

* De cijfers over 2006 zijn na aftrek van de eenmalige bate als gevolg van harmonisatie van pensioenen.

Informatie voor aandeelhouders

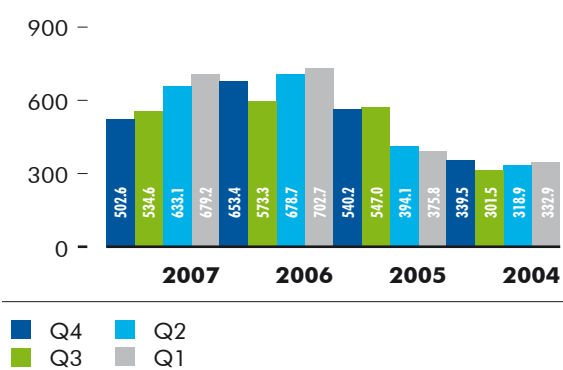
Ordina wil aandeelhouders op een transparante manier informeren over de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen bij klanten en medewerkers en onze prestaties. De voorzitter van de Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor Investor Relations. Samen met de Chief Financial Officer onderhoudt hij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

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

HET AANDEEL ORDINA

Alle uitstaande, gewone aandelen Ordina N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Ordina N.V. is opgenomen in de Midkap index (AMX) van Euronext Amsterdam. Het aantal gewone uitstaande aandelen bedraagt per ultimo 2007 41,2 miljoen. Er staan ultimo 2007 geen preferente aandelen uit.

Marktkapitalisatie
In miljoenen euro's



Bij uitgifte van elk gewoon aandeel moet daarop het nominale bedrag worden gestort, almede 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 één/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:

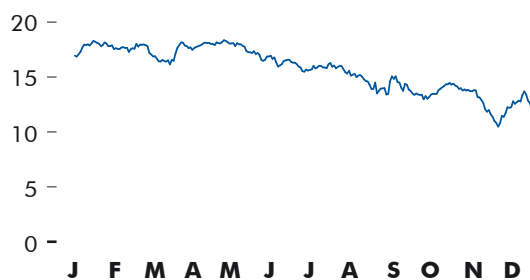
Aandeelhoudersbelang 5-10%:

ING Groep

Fortis Utrecht N.V.

UBS AG

Koersverloop 2007
In euro's



BELANGRIJKE DATA

4 maart 2008	Presentatie jaarcijfers 2007
14 mei 2008	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
16 mei 2008	Notering ex-dividend
20 mei 2008	Recorddatum
23 mei 2008	Betaalbaarstelling dividend
19 augustus 2008	Publicatie halfjaarcijfers 2008
3 maart 2009	Presentatie jaarcijfers 2008
6 mei 2009	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Dividendvoorstel

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is het dividend- en reserveringsbeleid jaarlijks aan de orde. Het dividendbeleid houdt al een aantal jaren in dat 25% van de nettowinst wordt uitgekeerd als dividend en de overige 75% van de nettowinst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. De ingehouden winst kan zodoende worden aangewend voor de financiering van de verdere groei van Ordina N.V. Voor 2007 wordt in lijn met dit beleid een dividend voorgesteld van EUR 0,20 in contanten, uit te keren ten laste van de nettowinst over 2007.

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 46.



“Onze denkkraft,
ontwikkelkraft en
organisatiekraft
leiden tot oplossingen
die zichtbaar bijdragen
aan het toekomstige
succes van onze
klanten.”





3

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Markttrends: de kansen en de risico's	PAGINA 24
Strategie en positionering	PAGINA 28
Doelstellingen en realisatie	PAGINA 29
<i>Portfolio</i>	PAGINA 29
<i>People</i>	PAGINA 33
<i>Performance vertaald in financiële prestaties</i>	PAGINA 35
Risicoprofiel	PAGINA 41
Interne beheersing	PAGINA 42
Vooruitzichten	PAGINA 45
Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code	PAGINA 46
Besturingsstructuur	PAGINA 46
Onze business principles	PAGINA 49
Statutaire bepalingen en overige informatie	PAGINA 51



Ronald Kasteel Chief Executive Officer
Hans den Hartog Chief Financial Officer

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Markttrends: de kansen en de risico's

ALGEMEEN

De marktomstandigheden voor de diensten die Ordina levert zijn in 2007 gunstig geweest. De economische groei in de Benelux heeft bijgedragen aan het gestegen vertrouwen bij consumenten en ondernemingen. Dat vertrouwen zien wij terug in de bestedingspatronen en hoge investeringsbereidheid in onze klantenkring. De opgaande lijn die in de afgelopen jaren al zichtbaar was, zien wij – ondanks de recente ontwikkelingen in de wereldeconomie – op dit moment niet afzakken.

De goede economische omstandigheden hebben een duidelijk effect op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures in Nederland bereikte in 2007 een hoogtepunt, terwijl we te maken hadden met het laagste werkloosheidscijfer sinds 9 jaar. Natuurlijk is de schaarste van goed opgeleid personeel ook aan de orde in onze branche. Zowel klanten als leveranciers moeten veel moeite doen om medewerkers te werven en te behouden. Vooral het aantal professionals dat kiest voor het zelfstandig ondernemerschap neemt toe, wat zowel een kans vormt als een bedreiging. Ordina benut deze beschikbare externe capaciteit om in een opgaande markt aan de stijgende vraag te kunnen voldoen. Daarmee vergroten wij tegelijkertijd de flexibiliteit van onze onderneming. Daarnaast werken we aan een onderscheidend imago op de arbeidsmarkt omdat wij het belangrijk vinden getalenteerde mensen aan ons te binden. Ordina groeit, ondanks de sterke concurrentie op de arbeidsmarkt, autonoom met 6% in medewerkersaantal. We zagen groei

gedurende het hele jaar. De arbeidsmarktcampagne in de tweede helft van het jaar heeft zeker een positieve impuls gegeven aan Ordina's zichtbaarheid in de arbeidsmarkt.

Het effect van de grote vraag naar consultants en ICT-specialisten is zowel een stijgend salarisniveau als een stijgend prijsniveau in de branche. Dit wil niet zeggen dat de omzetten in de branche als vanzelfsprekend navenant stijgen. Een uitstekende positionering bij grote opdrachtgevers blijft een kritische succesfactor, omdat klanten gezien de belangen op de lange termijn bereid zijn kwaliteit boven prijs te stellen. Deze ontwikkeling sluit ook aan bij de visie op duurzaam ondernemen van Ordina, waarin het resultaat dat wij behalen voor klanten centraal staat. Duurzaam ondernemen is overigens een thema dat steeds actiever en zichtbaarder wordt opgepakt door zowel overheid als bedrijfsleven. Ondernemingen worden door ketenpartners en beleggers strikter beoordeeld op hun duurzaamheidsbeleid.

ONZE MARKTEN

Ordina wil duurzame groei realiseren en ziet hiervoor de beste kansen op de lange termijn in de markten Finance en Public. Maar ook in de Industry markt zijn en blijven wij actief. Wij sluiten met ons portfolio en onze focus op klantbedieningsconcepten en besturingsvraagstukken aan bij de ontwikkelingen in deze markten.

ONTWIKKELINGEN IN DE FINANCE MARKT

Banken, verzekeringsmaatschappijen en andere financiële dienstverleners moeten veel moeite doen om hun klanten en hun marktpositie te behouden. Het is dan ook niet voor niets dat zij zich sterker concentreren op de ontwikkeling van klantbedieningsconcepten. Internet als distributiekanaal wint nog altijd aan belang. Het vergroot de vergelijkbaarheid van aanbieders en beïnvloedt het gedrag van consumenten. Zeker voor homogene producten staan de marges onder druk. Productvernieuwing, maar ook nieuwe distributiemethoden zijn noodzakelijk om onderscheidend te blijven en klanten te behouden of te winnen. Juist omdat de druk op transparantie is toegenomen, moeten bestaande ondernemingen flexibel kunnen inspelen op de vraag. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop de organisatie van frontoffice tot backoffice is ingericht.

De traditionele concurrentieverhoudingen in de financiële markt veranderen door de komst van (buitenlandse) toetreders en door consolidatie. De overname van ABN Amro door het consortium van drie banken is daarvan het meest concrete voorbeeld. Maar voor buitenlandse partijen is een fusie of overname niet altijd noodzakelijk om Nederlandse klanten te werven. Door internet als distributiekanaal te gebruiken wordt het voor hen eenvoudiger om de Nederlandse markt met specifieke producten en diensten op afstand te bewerken.

In dit commerciële krachtenspel moeten financiële instellingen tevens bakens van rust en vertrouwen zijn in het economische bestel. Doordat de grenzen tussen het verzekeringsbedrijf en het bankbedrijf vervagen, is het noodzakelijk volledige transparantie te kunnen bieden. De steeds strengere en telkens veranderende wetgeving en het verscherpte toezicht van de Autoriteit Financiële Markten op de uitvoering van die regelgeving heeft consequenties voor de investeringen die financiële instellingen moeten doen in compliance.

Door deze grote trends zijn de marktontwikkelingen en marktpotentie voor ons volledige dienstenportfolio en in het bijzonder voor BPO enorm.

Financiële instellingen gaan zich meer focussen op de klantkant van hun operatie en beschouwen de backoffice niet langer als kerntaak of onderscheidende waarde. De investering om legacy-systemen te vervangen door flexibele oplossingen die compliant zijn en blijven met wet- en regelgeving is hoog. Het zijn de overwegingen van met name kleinere en middelgrote financiële instellingen om delen van hun backoffice uit te besteden. Maar ook de grootbanken denken hier steeds vaker concreet over na.

ONTWIKKELINGEN IN DE PUBLIC MARKT

Het functioneren van de overheid staat in de schijnwerpers. Burgers en bedrijven hebben specifieke opvattingen over hoe de overheid acteert of dient te acteren. Gedreven door de publieke opinie heeft het nieuwe kabinet de discussie aangehaald over wat er moet gebeuren om de overheid beter en efficiënter te laten presteren, zodat de burger de dienstverlening echt ervaart als waardevol. De burger heeft last van een hoge regeldruk, weinig transparantie en ervaart een te lage kwaliteit van dienstverlening. Het kabinet heeft besloten maatregelen te nemen om deze negatieve aspecten weg te nemen. Allereerst wil de regering de uitvoering beter en slimmer gaan regelen. Net als in de financiële markt wordt de nadruk op de voorkant van de operatie sterker: de overheid wil de burger beter van dienst zijn via één loket. Het aantal beleids terreinen wordt verkleind, zodat ook de regeldruk afneemt. De onderliggende processen worden meer gestandaardiseerd, zodat er aan de voorkant slagvaardiger kan worden gewerkt. Digitalisering speelt hierbij een belangrijke rol.

Het is zaak dat regels van de overheid goed worden nageleefd. Goede controle door inspecties blijft dus van belang. Maar toezicht en handhaving kunnen en moeten effectiever georganiseerd worden. Ook hier wil de overheid de gevoelde overlast wegnemen door inspecties beter te laten samenwerken en meer digitaal te gaan doen.

Behalve deze organisatorische thema's heeft de overheid speerpunten van beleid benoemd. De belangrijkste domeinen waar het kabinet stappen

wil maken zijn onderwijs, zorg, justitie en veiligheid. Op deze terreinen wil men de kerntaken niet alleen beter gaan doen, maar ook anders gaan doen. Verhogen van de transparantie en verbeteren van het ketenmanagement zijn daarbij veelvoorkomende thema's.

ONTWIKKELINGEN IN DE INDUSTRY MARKT

De strijd om de klant is van alle tijden. De manier waarop dat gebeurt verandert. Wie een voorsprong had wordt steeds sneller ingehaald door de concurrentie, waardoor de levenscyclus van producten steeds korter wordt. Willen bedrijven niet ingehaald worden door het eigen succes, dan moeten ze snel en flexibel kunnen acteren. Bedrijven in Industry zoeken daarom meer en meer naar samenwerking binnen leveringsketens om tegen de laagst mogelijke kosten de beste kwaliteit te kunnen leveren. Overlap wordt zo veel mogelijk vermeden. Terug naar de corebusiness is een beweging die overal aan de orde is. Ketens worden wereldwijde schaalbare netwerken van specialistische activiteiten die samen een eindproduct of dienst leveren. Steeds opnieuw moeten keuzes gemaakt worden in de samenstelling van dat netwerk. Het resultaat is dat organisaties zich voortdurend opnieuw moeten uitvinden.

Internet is een belangrijk kanaal voor serviceverlening en distributie. De transparantie en de keuzemogelijkheden voor de klant of eindgebruiker zijn daardoor toegenomen. Dit vormt zowel een kans als een bedreiging voor aanbieders van producten en diensten. Zakendoen via internet schept hoge verwachtingen bij de eindklant. De leverancier moet zijn beloften waarmaken door zijn processen en systemen in de gehele leveringsketen goed op elkaar af te stemmen. Operational excellence is een voorwaarde om op prijs te kunnen blijven concurreren.

Klanten in Industry zoeken naar de balans tussen gedegen besturing enerzijds en ondernemerschap en innovatie anderzijds. Bedrijven zijn gedwongen zich te conformeren aan de algemeen aanvaarde codes voor goed ondernemingsbestuur, accounting principles en uiteraard aan wet- en regelgeving.

Op het gebied van duurzaam ondernemen stellen de overheid, de aandeelhouders en de publieke opinie steeds strengere eisen. Het is niet voor niets dat bedrijven investeren in compliance, zowel in mensen als in systemen, om hun prestaties op het gebied van governance en duurzaam ondernemen te kunnen verantwoorden.

Een grote zorg binnen de Industry markt is het behoud van beschikbaar talent en vakkennis. Om die kennis aan te boren wordt samenwerking gezocht met ketenpartners en leveranciers, zowel op het eigen kernportfolio als op ondersteunende processen zoals ICT.

THEMA'S DIE SPELEN BIJ KLANTEN

Samenvattend zien wij over de hele linie in onze drie markten een aantal vergelijkbare trends. De meest in het oog springende is dat bedrijven en overheid meer op hun klanten zijn gefocust. Onze klanten willen meer waarde creëren door hun marktaandeel te vergroten of hun dienstverlening te verbeteren. Snelle innovatie aan de klantkant en in productontwikkeling is aan de orde van de dag: immers, dat maakt het verschil in de perceptie van klanten en burgers. Deze scherpe focus houdt ook in dat aanbestedingsprocedures steeds meer tijd vergen en meer diepgang vereisen. De kosten die dienstverleners hiervoor moeten maken, nemen toe.

Daarnaast dwingt de omgeving (klanten, publieke opinie, aandeelhouders en toezichhouders) transparantie en compliance af. Corporate Performance Management, waarbij strategie en uitvoering beter op elkaar worden afgestemd, wordt breed omarmd, zowel bij overheid als bedrijfsleven.

De beslissingen over investeringen in digitalisering om deze procesveranderingen en verbeteringen te realiseren, worden op het hoogste niveau genomen. De juiste inzet van ICT is cruciaal voor de uitvoering van de strategie en is daarmee puur business gedreven. Klanten kijken rationeel naar die investeringen. Zij verlangen een gezonde return on investment. Dit kan zich zowel vertalen in lagere kosten als in vernieuwing en vooruitgang.

Ondanks dat er geïnvesteerd wordt in vernieuwing blijven kostenbesparingen actueel. Klanten willen meer standaardiseren en verkiezen pakketoplossingen boven maatwerk. Rationalisatie van de backoffice door procesoptimalisatie (bijvoorbeeld in shared services) is in onze belangrijkste markten actueel. Klanten besteden ook steeds meer ICT-taken uit. Al dan niet via offshore. Zij zoeken daarbij naar nieuwe contractvormen waarin de verantwoordelijkheden van opdrachtgever en leverancier transparant zijn. Ook de uitbesteding van complete bedrijfsprocessen die niet langer als kerntaak worden beschouwd is een trend die doorzet.

Tot slot geldt in elke markt dat er sprake is van schaarste aan goed geschoolde arbeidskrachten. In alle markten wordt gestreden om behoud en instroom van talent.

Actuele thema's bij klanten

- Focus op dienstverlening aan eindklant
 - Transparantie en compliance
 - Return on investment
 - Uitbesteding en offshore
 - Behoud en instroom medewerkers
-

ZICHTBARE GEVOLGEN VOOR ONZE BRANCHE

Investerings moeten zichtbaar renderen. Klanten leggen een steeds grotere resultaatverantwoordelijkheid neer bij de contractpartners. Het criterium is niet alleen of een project succesvol is. Het gaat er meer en meer om of de beoogde kostenbesparing of verbetering werkelijk wordt gerealiseerd. Om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen, moeten de projectpartners al in het ontwerpstadium met elkaar aan tafel en niet pas in de uitvoeringsfase. Deze omslag in denken vereist van leveranciers dat zij projectmatiger gaan werken, dominanter en proactief optreden als partner van de klant en over meer klant- en organisatiekennis moeten beschikken. Voor zowel klant als leverancier zijn scherpe afspraken vanaf het begin van het traject noodzakelijk.

Een ander fenomeen dat hierbij speelt is dat de projecten die worden uitbesteed eerder groter en complexer worden, dan kleiner. Grote opdrachtgevers selecteren hun contractpartners op kennis en kunde, maar ook op schaal en continuïteit. Steeds vaker wordt in consortia aangeboden op tenders van klanten. We zien daarnaast dat de consolidatie in de branche doorzet. Aangezien het aantal grote leveranciers in de Benelux daardoor steeds beperkter wordt, heeft het winnen of verliezen van een grote tender forse impact op de marktpositie van leveranciers. Klanten zoeken de juiste specialist als het gaat om het uitbesteden van taken zoals systeemontwikkeling, applicatiebeheer of internetdiensten. Leveranciers moeten, naast kennis en kunde, schaalgrootte en continuïteit bieden op de verschillende deelterreinen. Een consequentie van uitbesteden aan verschillende leveranciers is dat professioneel opdrachtgeverschap bij de klant steeds belangrijker wordt. Bij de ontwikkeling van deze competentie verwachten klanten de nodige ondersteuning van hun leveranciers.

Marktleiders in technologie en pakketoplossingen, zoals IBM, Microsoft, SAP en Oracle, worden dominanter. Grote projecten kunnen vaak niet anders dan op basis van deze technologie worden aangenomen en uitgevoerd. Leveranciers moeten daarom de aansluiting met leidende technologieën zorgvuldig bewaken. Ook offshorepartijen nemen een belangrijk aandeel in het beschikbare werk, al dan niet samen met (technologie)partners.

Tot slot geldt ook in onze industrie dat er een grote schaarste is aan goed geschoolde professionals. Dienstverleners beschikken over vele honderden vacatures, terwijl professionals steeds vaker kiezen voor een bestaan als zelfstandig ondernemer, met of zonder personeel.

Strategie en positionering

STRATEGIE

Ordina voert een consistente strategie van groei en waardecreatie. Bovendien willen wij door onze klanten en medewerkers erkend worden als de meest succesvolle dienstverlener in Consulting, ICT en Outsourcing. De strategische doelen die wij eerder formuleerden, hebben wij op onderdelen aangescherpt en ingedeeld langs de assen Portfolio (markt & klant), People (modern werkgeverschap) en Performance (waardecreatie). De strategische doelstellingen op deze drie gebieden en de daarop gerealiseerde voortgang zijn beschreven in het hoofdstuk Doelstellingen en realisatie vanaf pagina 29.

Portfolio

- Verder specialiseren
- Focus op grote strategische klanten
- Langetermijncontracten
- Gerichte acquisities

People

- Voorkeurswerkgever Benelux
- Performance gedreven cultuur
- Leiderschapsontwikkeling

Performance

- Duurzame waardecreatie door de cyclus heen

POSITIONERING

Ordina positioneert zich als gespecialiseerde dienstverlener. De belangrijkste groeimarkten voor Ordina

zijn de Finance en Public markt. Daarnaast is en blijft Ordina ook actief in de Industry markt. Wij geven ons specialistisch profiel inhoud door een logische combinatie te maken van Consulting (business kennis en organisatiekennis), ICT (ontwerp, ontwikkeling en implementatie) en Outsourcing (applicatiemanagement en BPO). Wij brengen gericht en zorgvuldig samenhang aan in onze kernactiviteiten, waardoor wij klanten in elke fase van hun vraagstelling door de gehele waardeketen kunnen bedienen. Outsourcing is het ultieme instrument om duurzame relaties met klanten op te bouwen. Wij zien Business Process Outsourcing (BPO) en Applicatie Outsourcing als onze belangrijkste toekomstige motoren voor groei. BPO voor de Finance markt heeft wat ons betreft het grootste groeipotentieel omdat er op dit gebied nog altijd nauwelijks concurrentie is in Nederland, en de vraag stijgt.

MARKTAANDEEL

De zuivere omvang van ons marktaandeel kunnen wij slechts schatten, omdat een goede vergelijking op ons portfolio met directe concurrenten niet eenduidig is te maken. Wij zijn met ons portfolio bewust anders en meer specialistisch gepositioneerd. Volgens verschillende onderzoeken groeit onze markt tot 2011 jaarlijks met 7%. 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 ruim 9,5% bedraagt. Ordina groeit volgens deze cijfers al jaren harder dan de markt. Ons streven is om dat te blijven doen.

Op de kernactiviteiten van Ordina – Consulting, ICT, Application Outsourcing en BPO – ziet de marktontwikkeling er als volgt uit:

	Markt
Marktgroei 2008-2011	
Consulting	6%
ICT	3%
Application Outsourcing	11%
BPO voor Finance markt	11%
Totaal	7%

Bron marktgroei: Forrester

Doelstellingen en realisatie

PORTFOLIO: DOELSTELLINGEN

Verder specialiseren

Ordina richt zich specifiek op drie markten: Finance, Public en Industry, waarvan Finance en Public de belangrijkste groei laten zien. Daarbinnen specialiseren wij ons op voor klanten bedrijfskritische domeinen en thema's. Wij brengen samenhang aan in ons portfolio van Consulting, ICT en Outsourcing om het succes van klanten krachtig te ondersteunen. Om oplossingen voor klanten op een excellente manier te kunnen realiseren, zoeken we aansluiting bij leidende technologiepartners. Het is ons doel om ons omzetaandeel in Finance en Public de komende jaren verder te laten toenemen.

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 ten minste 40% van de omzet te realiseren, waarbij wij een gezonde spreiding willen handhaven.

Langetermijncontracten

Wij werken doelgericht aan afnemende kwetsbaarheid door stabiliteit in onze omzet aan te brengen. Daarom zetten wij in op outsourcingcontracten die een meerjarig karakter hebben. Wij concentreren ons hierbij op Application Outsourcing en BPO.

Gerichte acquisities en integratie daarvan

Ordina wil groeien, zowel autonoom als door acquisities, om haar positie bij strategische klanten in Nederland en België te versterken. Toekomstige acquisities moeten in schaalgrootte en door hun specialistische profilering een bijdrage leveren aan met name Consulting en Outsourcing en vooral gericht zijn op de markten Public en Finance. In België hebben wij de wens in al onze kernactiviteiten de groei te versnellen door acquisities. Bedrijven die wij overnemen worden geïntegreerd in ons bedrijf, met als doel de krachten duurzaam te bundelen.

PORTFOLIO: REALISATIE

Specialiseren

Onze omzet in Finance en Public is fors gestegen. Het omzetaandeel ligt nu op 64%. Ordina is in beide markten continu met klanten in gesprek, vanaf het hoogste beslissingsniveau tot op het niveau van projectmanagement en inkoop.

Daardoor kunnen wij als projectpartner pro-actief inspelen op ontwikkelingen en doelgericht bijdragen gedurende het gehele traject: van ontwerp tot implementatie en beheer.

In 2007 hebben wij een aantal aansprekende opdrachten in portefeuille gekregen. We noemen specifiek het contract met de Rabobank, dat onze positie en ons aanzien in de Finance markt heeft versterkt. De Rabobank besteedt een deel van zijn ICT-activiteiten op het gebied van applicatie-ontwikkeling en beheer aan Ordina uit voor een periode van zeven jaar. Met deze overeenkomst zijn 150 medewerkers van de Rabobank bij Ordina in dienst getreden in mei 2007.

In de Public markt zijn we actief en succesvol op nagenoeg alle deelterreinen die de regering momenteel tot speerpunt heeft benoemd. In het kader op pagina 31 zijn enkele belangrijke contracten vermeld.

Grote strategische klanten

De samenstelling van ons klantenportfolio laat al jaren een stabiel beeld zien, zoals is af te lezen aan de lijst met onze tien grootste klanten. Wij steken bewust veel energie in de kwaliteit van de relatie met onze strategische klanten, waardoor de samenwerking een duurzaam karakter heeft. Focus op professioneel accountmanagement levert de gewenste resultaten op: wij zijn meer en meer betrokken bij voor klanten strategische projecten. Inmiddels behalen wij 69% van onze omzet bij de veertig belangrijkste klanten (2006: 68%). Daarmee groeit dit omzetaandeel harder dan de totale Ordina-omzet. De tien grootste klanten vertegenwoordigen in 2007 43% van de omzet (2006: 41%).

Top-10 klanten

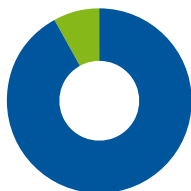
Achmea Groep
ING Groep
Ministerie van Financiën
Ministerie van Justitie
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Politie
Rabobank
Shell
UWV

In België behoort Ordina nu ook tot de top-10 van ICT-dienstverleners. In dit tweede thuisland ligt de focus op dezelfde activiteiten en kernmarkten als in Nederland.

Geografische omzetverdeling 2007

In %

- 92% Nederland
- 8% België



Langetermijncontracten

In onze BPO-activiteit hebben wij prioriteit gegeven aan het implementeren van een multi-client basic banking platform, waarvan de belangrijkste ontwikkelingen eind 2007 zijn afgerond. Ten opzichte van de oorspronkelijke planning van de transitie van onze klanten naar het nieuwe platform, verwachten wij in 2008 enige vertraging op te lopen. De reden hiervan is dat interfacing en integratie met/bij onze klanten meer tijd vergt dan eerder werd voorzien. Pas na de transformaties kunnen wij de geplande rationalisatie en schaalvoordelen bereiken. In de tussentijd is blijvend ingezet op excellente dienstverlening op operationeel gebied aan bestaande klanten. Ook de integratie van circa 140 nieuwe medewerkers die deel uitmaken van de nieuwe contractenstroom van BPO in 2007 heeft alle aandacht gehad. In 2007 heeft tevens de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden plaatsgevonden.

In de markt blijft de vraag naar BPO-diensten nog altijd toenemen. Op de korte termijn gaan de investeringen bij BPO echter voor de baat uit. Het neerzetten van een stabiele organisatie, gestandaardiseerde platforms en het aansluitend realiseren van verdere groei krijgen de komende jaren prioriteit om de extra stabiliteit in ons portfolio en onze performance substantieel inhoud te geven.

Het omzetaandeel in Application Outsourcing bedraagt in 2007 12% (2006: 11%). Onze organisatie is zo ingericht dat wij dit type overeenkomsten vanuit alle gewenste disciplines kunnen voeden met de juiste expertise. Om dit type contracten te kunnen managen, hebben wij een sterke regieorganisatie opgebouwd die dicht bij de klant staat. Wij bieden klanten het vertrouwen dat wij de volle verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de ICT-activiteiten die wij voor hen uitvoeren. Wij helpen onze klanten om zich voor te bereiden op outsourcing door hen te ondersteunen bij de noodzakelijke professionalisering van hun opdrachtgeverschap. Naast een intensieve interactie met de klant bieden wij de gewenste schaal én continuïteit in de uitvoering, zowel in Nederland als via offshore met onze partner Cognizant.

Omzetverdeling naar markten 2007

In %

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



Belangrijke opdrachten binnen ons kernportfolio en in onze markten in 2007

Finance

- ICT: fraudedetectiesysteem voor Delta Lloyd
- Outsourcing: effectuering nieuwe BPO-contracten met Robeco Direct, BNG en Reaal Verzekeringen
- Outsourcing: start contract met Rabobank en integratie medewerkers in onze organisatie

Public

- Outsourcing: bekostiging van scholen voor het Ministerie van OCW (het CFI)
- Consulting en ICT: subsidiëring boeren gestroomlijnd voor Ministerie van LNV
- Consulting: inrichting sourcingorganisatie Rijkswaterstaat
- Outsourcing: SAP-sourcingcontract Ministerie van OCW
- Outsourcing: sourcing primaire processystemen van het Openbaar Ministerie
- Outsourcing: SAP-sourcingcontract KLPD
- Consulting: verbetering samenwerking Inspecties in de Jeugdzorg

Industry

- Outsourcing: SAP-sourcingcontract Havenbedrijf Rotterdam
- Consulting: uitwerking Business Intelligence-strategie voor Essent Network
- Outsourcing: co-sourcingovereenkomst Ricoh
- ICT en Outsourcing: systeemontwikkeling en beheer TNT
-

Acquisities

Nieuwe acquisities

In 2007 hebben wij in lijn met onze acquisitie-strategie twee bedrijven gekocht in Nederland en België.

YoungWood IT Group is een gespecialiseerde leverancier van hoogwaardige ICT-services en consultancy, voornamelijk aan financiële dienstverleners. YoungWood is een van de weinige gespecialiseerde partijen in Nederland als het gaat om het garanderen van de continuïteit van de belangrijkste bedrijfskritische applicaties, zoals internetbankieren, geld- en betaalautomaten en het internationale betalingsverkeer.

De acquisitie van ITG Consulting Group in België opent voor ons de Finance markt in België en Luxemburg. Een markt waarin we tot op heden maar een beperkte positie hadden. We hebben ons ten doel gesteld de komende jaren hard te gaan groeien in deze markt. Hierbij zullen we de kennis en jarenlange ervaring vanuit Nederland zeker aanwenden. Ook gaan we gericht de mogelijkheden voor BPO-diensten en Application Outsourcing voor de Finance markt in België en Luxemburg onderzoeken.

Integratie

Wij doen acquisities om de totale onderneming te versterken. Daarom worden acquisities, na afloop van een veelal toegepaste earn out periode, geïntegreerd binnen Ordina. Wij nemen de integratie altijd ter hand in nauwe samenwerking met het management van het aangekochte bedrijf. Daarbij richten wij ons als eerste op het gezamenlijk neerzetten van commerciële successen, waarna verdere organisatorische en administratieve integratie, inclusief zaken als harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, als logische en natuurlijke vervolgstap worden gezien en ervaren. Wij hebben op dit gebied een lang trackrecord en hebben in de afgelopen periode Vertis, YoungWood en Wisdom

geïntegreerd in ons bedrijf. In 2008 zal een start worden gemaakt met de integratie van Be Value. In België werden in 2007 alle acquisities uit voorgaande jaren, waaronder Evosoft en Iterum Services met succes geïntegreerd. Na 2008 zal ook ITG Consulting Group verder worden geïntegreerd in ons Belgische bedrijf.

PEOPLE: DOELSTELLINGEN

Voorkeurswerkgever in de Benelux

Ordina wil door professionals die actief zijn in onze markten en kernactiviteiten erkend worden als de voorkeurswerkgever. Wij willen toppers in de Benelux aantrekken en aan ons binden door hen blijvend te boeien. 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 medewerkertevredenheid. Wij kennen een actief vitaliteitsbeleid, wat zich vertaalt in een ziekteverzuim dat beneden het marktgemiddelde ligt.

Performance gedreven cultuur

Samenwerken en het bundelen van onze krachten wordt 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, en steeds betere resultaten laat zien.

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 doorstromen naar hogere managementfuncties via interne

promoties mogelijk te maken. Daarbij past ook rotatie van managers over de organisatie heen.

PEOPLE: REALISATIE

Voorkeurswerkgever

De respons op het medewerkertevredenheidsonderzoek dat eind 2007 is gehouden was bijzonder hoog. Van de 4.800 aangeschreven medewerkers hebben er 3.800 gereageerd (77%). Dit bevestigt de grote mate van betrokkenheid van onze medewerkers bij Ordina. Ook de nieuwe medewerkers die bij Ordina zijn gekomen door acquisities hebben actief deelgenomen aan het onderzoek. De uitkomst laat zien dat Ordina op de goede weg is. De gemiddelde medewerkertevredenheid is voor het tweede achtereenvolgende jaar gestegen naar 7,0 (ultimo 2006: 6,8). Uiteraard zijn er ook weer verbeterpunten uit het onderzoek gekomen die wij op gaan pakken (zie kader). Het ziekteverzuim, een van de graadmeters voor medewerkertevredenheid, ligt met iets meer dan 3% onder het marktgemiddelde. Ons Preventprogramma draagt zeker bij aan dit goede resultaat. Dit programma behelst een actief vitaliteitsbeleid, waarbij preventie en arbeidsomstandigheden de belangrijkste aandachtspunten zijn.

Ondanks de krappe arbeidsmarkt is Ordina succesvol geweest in het aantrekken van nieuwe medewerkers. De autonome netto groei (exclusief groei ingevolge outsourcingcontracten) bedroeg 281 FTE's. De ludieke arbeidsmarktcampagne die in oktober is gestart heeft de attentiewaarde van Ordina als werkgever zeker vergroot. Onze medewerkers konden via de Ordina-website een filmpje

	2007	2006
Uitkomst medewerkertevredenheidsonderzoek		
Algemene tevredenheid	7,0	6,8
Wat gaat goed		
Doorgroeimogelijkheden	121%	115%
Communicatie over belangrijke zaken	130%	132%
Voldoende tijd voor werkzaamheden	114%	112%
Wat kan beter		
Samenwerking tussen afdelingen	78%	73%
Gevoel voor waardering	96%	93%

Nationale Tevredenheids Index=100%

naar een bekende sturen, die dit filmpje vervolgens kon doorsturen. Dit werd meer dan 100.000 keer gedaan. Het aantal hits op onze jobportal is in het laatste deel van het jaar sterk gestegen. In totaal zijn in dit boekjaar vele honderden nieuwe collega's ingestroomd, waaronder 150 medewerkers van de Rabobank en 140 collega's bij Ordina BPO. Wij hebben veel aandacht besteed aan de integratie van deze nieuwe groepen collega's. Het is belangrijk dat zij zich thuis voelen bij Ordina en veel perspectief zien voor de toekomst. Het totale aantal medewerkers (FTE's) bedraagt per 31 december 2007 5.702.

Performance gedreven cultuur

Ordina wil haar positie versterken door een cultuur en een managementstijl die samenwerking en ondernemerschap bevorderen. Tegelijkertijd willen wij de persoonlijke ontwikkeling van en arbeidsrelatie met individuele medewerkers centraal stellen. Daarbij staat keuzevrijheid voorop. Dit heeft geleid tot de introductie van de Benefit Shop, waarmee verdere stappen zijn gezet in de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden. Wij willen hiermee tegemoetkomen aan de wensen van onze medewerkers om hun arbeidsvoorwaarden op een individuele manier in te vullen. In dit vernieuwde systeem krijgen medewerkers een persoonlijk budget dat zij naar eigen inzicht en gedurende het jaar kunnen besteden aan bijvoorbeeld extra vakantiedagen, een duurdere leaseauto of een sabbatical. Aansluitend bij de performance gerichte cultuur van Ordina is de performance afhankelijke beloning van professionals en management in 2007 opnieuw toegenomen. Deze ontwikkeling wordt door onze medewerkers zeer gewaardeerd. Wij verwijzen in dit kader ook naar pagina 37 van dit verslag.

Meer interactie tussen mensen, het bevorderen van samenwerking en creativiteit en het bieden van uitstekende faciliteiten zijn de uitgangspunten van ons huisvestingsconcept, dat in Nieuwegein volledig is doorgevoerd. De nieuwe werkomgeving draagt ertoe bij dat mensen zich thuis voelen bij Ordina en overal hun werk kunnen doen. Kleur- en materiaalgebruik, meubilair en ruimtelijkheid stralen een tijdloze dynamiek uit die goed weergeeft waar Ordina voor staat.

In 2007 zag Jong Ordina, een nieuw netwerk binnen Ordina, het licht. De jonge medewerkers uit alle geledingen van het bedrijf vinden elkaar hier. Er worden zowel informatieve als sportieve bijeenkomsten georganiseerd, bedoeld om samenwerking en interactie te bevorderen.

Met de inzet van kennis wil Ordina een bijdrage leveren aan maatschappelijke projecten. Voorbeelden daarvan in 2007 waren Autest (Testen met Autisten) en onze bijdrage aan de stichting Muiswijs. De mogelijkheid om aan dergelijke projecten een bijdrage te leveren, wordt door onze medewerkers zeer gewaardeerd.

Leiderschapsontwikkeling

In 2007 is Ordina gestart met een uitgebreid managementdevelopmentprogramma dat door dochteronderneming Ormit wordt uitgevoerd. Alle leidinggevenden doorlopen een ontwikkelassessment, waarbij leden van het Executive Committee persoonlijk als beoordelaar optreden. In 2007 namen al 150 managers deel. Hierdoor is een goed en actueel beeld ontstaan van de kwaliteiten en het ontwikkelpotentieel van ons management. Die kennis hebben wij nodig om onze toekomstplannen te kunnen realiseren, maar ook met het oog op interne opvolging, doorstroming van talent en managementrotatie. Op individuele basis worden leidinggevenden verder gestimuleerd een gericht ontwikkelpad te kiezen.

Medezeggenschap

In 2007 werd opnieuw open en constructief overleg gevoerd met de Ondernemingsraad. Ontwikkelingen in het bedrijf op vooral het gebied van arbeidsvoorwaarden en organisatie-inrichting werden, na soms intensief overleg, van de nodige adviezen en instemmingen voorzien. De Ondernemingsraad is daarmee ook in 2007 weer een goede en kritische gesprekspartner geweest voor de Raad van Bestuur.

PERFORMANCE VERTAALD IN FINANCIËLE PRESTATIES: DOELSTELLINGEN

De strategische koers van Ordina is maximaal gericht op het realiseren van duurzame waarde-creatie die robuust en minder cyclisch is. Wij hebben deze ambitie vertaald in de volgende doelstellingen.

Duurzame groei

Wij willen continu marktaandeel winnen door op onze specialismen in omzet sneller te groeien dan de markt. Daarbij willen wij de kwaliteit en stabiliteit van onze omzet verder vergroten door toename van het omzetaandeel dat gebaseerd is op meerjarige overeenkomsten. Het omzetaandeel dat gebaseerd is op meerjarige overeenkomsten moet de komende jaren groeien naar 30 tot 35% van het totaal.

Verbetering relatieve winstgevendheid

Wij streven naar een continue verbetering van onze relatieve winstgevendheid, ook door de cyclus heen. Enkele jaren geleden hebben wij ons ten doel gesteld om in 2007, bij een aanhoudende positieve economische ontwikkeling, een EBITA-marge te realiseren van ten minste 10% en een nettowinst per aandeel voor afschrijvingen van immateriële activa ingevolgd door acquisities van ten minste EUR 1,00.

Conservatief financieren

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 beschikken over een zodanig eigen vermogen dat de continuïteit van de onderneming geborgd is.

Strikt werkkapitaalbeheer

Wij richten ons in continuïteit op een stringent werkkapitaalbeheer, waarbij een DSO (debiteuren-dagen) wordt nagestreefd die structureel beneden de 65 ligt.

PERFORMANCE VERTAALD IN FINANCIËLE PRESTATIES: REALISATIE

Omzet

Groei boven het marktgemiddelde

De omzet over 2007 heeft zich ontwikkeld in lijn met onze voorspellingen en bedroeg EUR 665,4 miljoen. Dit betekent een groei op ons kernportfolio ten opzichte van 2006 van 27%. Hiermee is de doelstelling om in 2007 opnieuw marktaandeel te winnen ruimschoots gerealiseerd, gezien de gemiddelde marktgroei van circa 7%, zoals uiteengezet op pagina 28 van dit verslag.

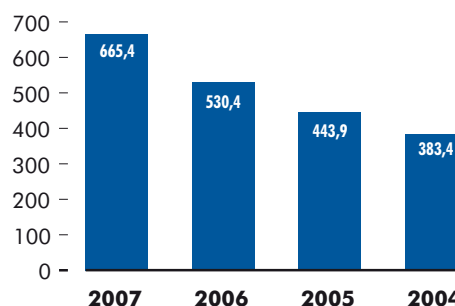
Autonoom versus acquisities

Het grootste deel van de omzetgroei hebben wij autonoom gerealiseerd, waarmee wij ook autonoom sneller groeien dan het marktgemiddelde. Van de omzetgroei in 2007 werd EUR 66,4 miljoen gerealiseerd door acquisities. De autonome omzetgroei in 2007 bedroeg 14% en werd in 2007 in belangrijke mate gedreven door een aantal nieuwe, grote meerjarige opdrachten in de domeinen Application Outsourcing (contract met de Rabobank) en BPO (contracten met Robeco Direct, BNG en Reaal Verzekeringen). Deze contracten dragen tevens bij aan onze strategische doelstelling om het omzetaandeel dat is gebaseerd op meerjarige overeenkomsten te laten groeien. Wij verwijzen in dit kader ook naar pagina 29 e.v. van dit verslag.

Naast de impact van deze toonaangevende overeenkomsten hadden de stijging van tarieven en de groei van het gemiddelde aantal professionals een belangrijk positief effect op de autonome omzetgroei. Verder droeg een lichte verbetering van de productiviteit hieraan bij.

Omzet

In miljoenen euro's



	2007 autonoom	2006	% groei autonoom	2007 acquisities	% groei acquisities	totaal 2007	% groei totaal
Omzetontwikkeling in miljoenen EUR*							
Consulting	133,9	112,0	20%	27,1	24%	161,0	44%
ICT	349,2	335,4	4%	39,3	12%	388,5	16%
Application Outsourcing	79,1	57,5	38%	-	-	79,1	38%
BPO	36,8	20,1	83%	-	-	36,8	83%
Totaal	599,0	525,0	14%	66,4	13%	665,4	27%

* Omzet 2006 is exclusief EUR 5,4 miljoen omzet op het gebied van Infrastructure Management (2007: nihil).

Omzetontwikkeling België

De omzet werd voor een bedrag van EUR 53,1 miljoen in onze tweede thuismarkt België gerealiseerd. Ook in België was sprake van een sterke omzetgroei, en wel van 14% ten opzichte van 2006 (EUR 46,7 miljoen). Hiervan werd 7% autonoom gerealiseerd, waarmee ook in België op autonome basis marktaandeel werd gewonnen.

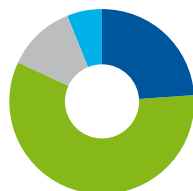
Omzetontwikkeling offshore

In 2007 werd, met het tekenen van de zevenjarige overeenkomst met de Rabobank, een concrete start gemaakt met het inzetten van offshore-ontwikkelcapaciteit. Wij geven dit invulling in nauwe samenwerking met onze offshorepartner Cognizant. In 2007 werd voor een bedrag van EUR 7 miljoen omzet offshore uitbesteed, terwijl de offshore-uitbestedingen in 2006 nog vrijwel nihil waren.

Omzetverdeling naar activiteiten 2007

In %

- 24% Consulting
- 58% ICT
- 12% Application Outsourcing
- 6% BPO



Operationele marge

EBITA-marge op Consulting, ICT en

Application Outsourcing in 2007 > 10%

De Consulting-, ICT- en Application Outsourcing-activiteiten van Ordina hebben een grote samenhang. Ze worden veelvuldig in combinatie aangeboden aan klanten en verwerkt in proposities die wij in de markt zetten. In 2007 groeide de EBITA-marge op deze activiteiten naar 10,6%, waarmee we onze enkele jaren geleden uitgesproken doelstelling om op deze activiteiten een marge van ten minste 10% te realiseren, hebben waargemaakt. Een belangrijke factor in deze positieve margeontwikkeling is dat wij in staat zijn geweest om meer dan de gemiddelde salarisstijgingen door te vertalen in onze tariefstelling. Daarnaast bieden de verdere groei van Ordina en de integratie van acquisities mogelijkheden tot benutting van schaal- en kostenvoordelen. Tot slot hebben ook de acquisities die wij in 2007 hebben gedaan, het Nederlandse YoungWood IT Group (consolidatie per april 2007) en het Belgische ITG Consulting Group (consolidatie per september 2007), een positieve bijdrage geleverd aan de realisatie van onze dubbelcijferige margedoelstelling. Over heel 2007 realiseerde YoungWood een omzet van EUR 20 miljoen en een EBITA van circa EUR 4 miljoen en realiseerde ITG Consulting een omzet van EUR 8,9 miljoen en een EBITA van circa EUR 1,3 miljoen.

	EBITA 2007	EBITA- marge 2007	EBITA 2006	EBITA- marge 2006
EBITA- en margeontwikkeling*				
Consulting, ICT en Application Outsourcing	66,7	10,6%	47,5	9,3%
BPO	-4,6	-12,4%	-4,3	-21,3%
Totaal	62,1	9,3%	43,2	8,1%

* 2006 is excl. éénmalig bate ingevolge pensioenharmonisatie

Kostenflexibiliteit/ontwikkeling performance gerelateerde beloningscomponent

In een dienstverlenende organisatie vormen personeelskosten veruit de belangrijkste kostencomponent. Dit is tevens een van onze belangrijkste risico's, gezien de conjunctuurgevoeligheid van onze onderneming. Daarom hebben wij er enkele jaren geleden voor gekozen de performance afhankelijke beloningscomponent zowel voor professionals als voor management te verhogen. Het effect is dat wij in tijden van hoogconjunctuur zeer competitief kunnen belonen, terwijl wij in mindere tijden beschikken over dempingsmogelijkheden binnen onze kostenstructuur. In 2007 steeg het aandeel van de variabele loonsom, als percentage van het totaal aan personeelskosten, naar 7,0% (2006: 6,3%). In absolute termen bedraagt de performance afhankelijke beloning in 2007 EUR 30 miljoen (2006: EUR 22 miljoen).

BPO conform verwachting nog verliesgevend

Onze in 2004 gestarte BPO-activiteit realiseerde in 2007 een omzetgroei van 83%. Conform de verwachtingen die wij al begin 2007 kenbaar maakten, ging de groei nog gepaard met een verlies op EBITA-niveau. Dit verlies is uitgekomen op een bedrag van EUR 4,6 miljoen en lag daarmee iets hoger dan wij eerder hadden voorspeld. Het feit dat BPO nog verliesgevend is, wordt enerzijds veroorzaakt door de kosten die gemoeid zijn met het opstarten van de drie grote nieuwe contracten met Robeco Direct, BNG en Reaal Verzekeringen. Anderzijds werd in 2007 gewerkt aan het neerzetten van een gestandaardiseerd platform voor onze BPO-diensten op het gebied van betalen, sparen, lenen en effectenverwerking (basic banking),

waarvan de invoering, zoals geschetst op pagina 30, naar verwachting meer tijd zal kosten dan oorspronkelijk gepland. Als gevolg van deze verwachte vertraging is ultimo 2007 een voorziening in verband met additionele kosten gevormd in verband met verplichtingen jegens klanten van ruim EUR 1 miljoen. Pas na het realiseren van deze generieke basicbankingfabriek en de transitie van onze bestaande klanten naar dit platform kunnen synergievoordelen en kostenbesparingen binnen BPO worden gerealiseerd. Het jaar 2008 zal dominant in het teken staan van de transitie van onze klanten naar de gestandaardiseerde platforms.

Duurzame initiatieven in onze bedrijfsvoering

Terugdringen van het gebruik van de auto is een van de belangrijkste middelen voor Ordina om een bijdrage te leveren aan CO2-reductie. In 2007 is een bewustwordingsproject gestart dat voor subsidie van SenterNovem in aanmerking komt. Het project richt zich op drie aspecten: bevorderen van het gebruik van het openbaar vervoer door leaserijders, zuiniger rijden en het inzetten van zuinigere auto's. Verder zullen nieuw af te nemen auto's worden uitgerust met roeffilters en wordt regelmatig de bandenspanning gecontroleerd. Om in aanmerking te komen voor de subsidie moet Ordina 75 ton CO2-reductie bereiken op het wagenpark. Met deze drie maatregelen denken wij ruimschoots aan die eis te kunnen voldoen.

	2007	2006*	% ontw.
Verkorte winst- en verliesrekening Ordina N.V.			
Omzet	665,4	530,4	25%
Bedrijfslasten	-603,3	-482,7	25%
EBITA	62,1	47,7	30%
Afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	-16,4	-10,1	62%
EBIT	45,7	37,6	22%
Interestlasten	-4,7	-2,3	200%
Resultaat deelnemingen	0,1	-	-
EBT	41,2	35,3	17%
Belastingen	-10,8	-9,5	14%
Nettowinst	30,4	25,8	18%

(in miljoenen euro's)

* Omzet 2006 is inclusief EUR 5,4 miljoen omzet op het gebied van Infrastructure Management (2007: nihil).

Nettowinst en winst per aandeel

Gepande toename van afschrijving immateriële activa als gevolg van acquisities

De impact van de afschrijvingen op de immateriële activa ingevolge acquisities die wij in de afgelopen jaren hebben gedaan, is onder de toepassing van IFRS de afgelopen jaren toegenomen. De afschrijvingsdynamiek van de immateriële activa door acquisities zal de komende jaren, gebaseerd op alle acquisities van Ordina tot en met 2007, als volgt zijn:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
afschrijving immateriële activa ingevolge acquisities	16,6	14,8	13,5	8,9	3,9	3,0	1,0

(in miljoenen euro's)

Ultimo 2007 is de goodwill, groot EUR 186,6 miljoen, aan de jaarlijkse impairmenttests onderworpen. De conclusie uit die tests is dat er geen reden is om een deel van de goodwill af te waarderen. Wij verwijzen in dit kader ook naar de pagina's 93 en 94 van de jaarrekening.

Interestlasten

In november 2006 heeft Ordina haar financieringsfaciliteiten vernieuwd, omdat Ordina meer structureel gebruik is gaan maken van haar financieringscapaciteit. Hierdoor zijn de interestlasten in 2007 opgelopen naar EUR 4,7 miljoen (2006: EUR 2,3 miljoen).

Belastingdruk

De vennootschapsbelastingdruk bedraagt over 2007 26,2%. Hiermee ligt de druk licht hoger dan het geldende nominale tarief in Nederland. In de tweede helft van 2007 zijn afspraken gemaakt met de Belastingdienst over de verrekening van een aantal oudere, niet gewaardeerde fiscale verliezen met een omvang van EUR 2,6 miljoen. Daarnaast zijn enkele correcties op voorgaande jaren verwerkt en is er een effect van de hogere nominale belastingdruk in België. Voor 2008 en verder moet rekening worden gehouden met een belastingdruk die in lijn ligt met het geldende nominale tarief.

Nettowinst en winst per aandeel

Als gevolg van de in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen steeg de nettowinst over 2007 met 18% tot een bedrag van EUR 30,4 miljoen. De nettowinst per aandeel steeg over 2007 met 25% naar een bedrag van EUR 0,75 (2006: EUR 0,60). De nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities steeg over 2007 met 34% naar EUR 1,15 (2006: EUR 0,86), waarmee wij onze eind 2004 uitgesproken doelstelling hebben gerealiseerd om dit bedrag over 2007 ten minste EUR 1,00 te laten bedragen.

Investing en financiering

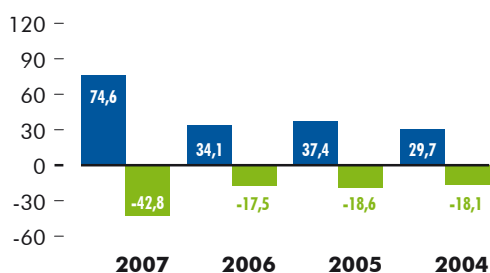
Goede operationele cashflow gedreven door DSO < 65 dagen

Als direct gevolg van een continue focus op werkkapitaalbeheer zijn wij erin geslaagd de DSO per eind 2007, voor het tweede jaar op rij, beneden de 65 te houden. De DSO belooft ultimo 2007 61 dagen. De strakke sturing op het werkkapitaal door zowel management als administratieve afdelingen heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de uitstekende operationele cashflow van EUR 74,6 miljoen in 2007 (2006: EUR 34,1 miljoen).

Investerings in bedrijfsvoering

Het jaar 2007 heeft in het teken gestaan van gerichte investeringen in de bedrijfsvoering. In het bijzonder werd, zoals aan het begin van 2007 aangekondigd, fors geïnvesteerd in het neerzetten van gestandaardiseerde oplossingen voor ons BPO-initiatief. In totaal bedroegen deze investeringen in 2007 EUR 28 miljoen, waarvan een bedrag van EUR 20 miljoen voor de basicbankingfabriek. Daarnaast werd in 2007 geïnvesteerd in ondersteunende systemen voor onze reguliere bedrijfsvoering en in onze centrale kantoorlocatie in Nieuwegein. Het kantoor vormt de hoofdlocatie voor nagenoeg alle bedrijfsonderdelen van Ordina en is ingericht met het doel de samenwerking binnen het bedrijf te vergemakkelijken en bevorderen. Voor 2008 verwachten wij dat de investeringen op een lager niveau zullen liggen dan in 2007. De investering in de afronding van een transformatie naar onze basicbankingfabriek zullen in 2008 naar verwachting EUR 11 miljoen bedragen. Daarnaast wordt naar verwachting circa EUR 10 miljoen geïnvesteerd in de standaardisatie en schaalbaarheid van onze oplossingen op het gebied van beleggersgiro's en hypotheek, alsmede de transformatie van klanten naar deze platforms.

Netto kasstromen uit operationele activiteiten en netto investeringen
In miljoenen euro's



■ Netto kasstromen uit operationele activiteiten
■ netto investeringen (exclusief acquisities)

Investerings in acquisities

Naast investeringen in de bedrijfsvoering, werden ook in 2007 enkele acquisities gedaan, al lag het investeringsniveau wel fors lager dan in 2006. Concreet werd in het eerste halfjaar geïnvesteerd in de aankoop van alle aandelen YoungWood IT Group en werd in het derde kwartaal geïnvesteerd in de verwerving van alle aandelen ITG Consulting Group in België. Daarnaast werd in het eerste kwartaal van 2007 voor een bedrag van EUR 32,4 miljoen nabetaald voor in eerdere jaren gedane acquisities. Deze nabetaalingen waren gebaseerd op earn out afspraken. In het eerste kwartaal van 2008 zal naar verwachting voor een totaalbedrag van EUR 8,0 miljoen worden voldaan in het kader van earn out verplichtingen.

Kasstroom ter zake acquisities en desinvesteringen
In miljoenen euro's



Nettoschuld ultimo 2007 beneden 1 keer EBITDA

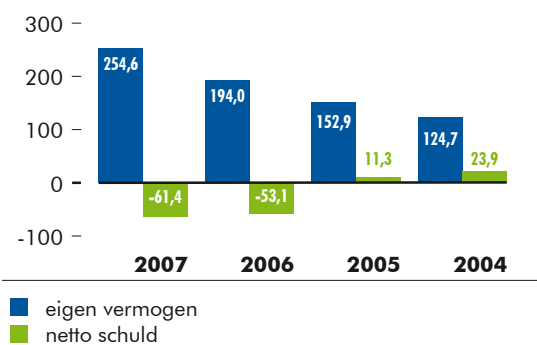
Ordina heeft, gezien haar bedrijfsmodel en de conjunctuurgevoeligheid van de onderneming, gekozen voor een relatief conservatief financieerbeleid. Beleidsuitgangspunt is de nettoschuld niet hoger te laten zijn dan twee keer de EBITDA. Ultimo 2007 bedraagt de nettoschuld EUR 61,4 miljoen, zijnde 0,8 keer de EBITDA, waarmee wij ruim binnen de beleidskaders blijven. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat Ordina traditiegetrouw een sterk seizoenspatroon kent in haar cashflows. Het eerste halfjaar wordt gekenmerkt door relatief veel cash outflows, als gevolg van betaling van bonussen, earn out verplichtingen, vakantiegeld

en dividend. Het tweede halfjaar kenmerkt zich traditiegetrouw juist door een grote cash inflow. Ook in 2008 zal dit patroon zich voortzetten, ondanks de mogelijkheid voor uitbetaling van vakantiegeld per maand via onze nieuwe Benefit Shop. Gezien het sterke operationele cashgenererende vermogen van Ordina en de ruimte die beschikbaar is onder de financieringsfaciliteiten (EUR 120 miljoen gecommiteerd en EUR 60 miljoen rekening courant), heeft Ordina voldoende armslag voor de financiering van verdere groei.

Sterke eigenvermogenspositie als borging voor continuïteit

Het eigen vermogen van Ordina N.V. bedraagt eind 2007 EUR 254,6 miljoen en beloopt daarmee 48% van het balanstotaal. Ons doel is een zodanig eigen vermogen aan te houden dat de continuïteit van onze onderneming maximaal geborgd is. In combinatie met ons beleid rondom het gebruik van vreemd vermogen betekent dit dat wij ook in de toekomst acquisities deels zullen financieren door de uitgifte van aandelen Ordina N.V.

Eigen vermogen en netto schuld
In miljoenen euro's



	2007	2006
Verkort overzicht van kasstromen		
Kasstroom uit operationele activiteiten	74,6	34,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-76,5	-97,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-4,6	40,4
Netto kasstroom in het jaar	-6,5	-22,6

(in miljoenen euro's)

Risicoprofiel

Het profiel van de materiële risico's van Ordina kan worden samengevat in een aantal marktrisico'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.

MARKTRISICO'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 27.
- De offshore trend zet door, zowel gedreven door schaarste op de arbeidsmarkt als door kostenbeheersing. Deze trend vormt zowel een risico als een kans. Wij verwijzen naar de pagina's 27 en 36.

FINANCIËEL

- 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 blijft voor Ordina van groot belang om door de economische cyclus heen een gezonde performance neer te zetten. Wij verwijzen naar de pagina's 30 en 35.

- Wij investeren fors in ons BPO-initiatief. Bij BPO gaan de investeringen voor de toekomstige baten uit. De komende jaren moet de omzet van BPO sterk blijven groeien om te komen tot een structureel winstgevend bedrijfs onderdeel. Wij verwijzen naar de pagina's 30, 37 en 39.
- Ordina kiest bewust voor een strategie waarbij de marktpositie wordt versterkt door acquisities. Bij goed renderende acquisities bestaat een 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 32, 36 en 38.

OPERATIONEEL

- Beheersing van de steeds groter wordende projecten, die in sommige gevallen deels offshore worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Ordina, in combinatie met een in zijn algemeenheid toenemende resultaatverantwoordelijkheid, blijft een risico dat continue professionele aandacht behoeft en krijgt. Wij verwijzen naar pagina 43.
- Het jaar 2008 staat bij BPO volop in het teken van de transformatie van klanten naar de nieuwe, gestandaardiseerde systemen en processen. Dergelijke transformaties vormen een risico en worden met de grootste zorgvuldigheid uitgevoerd. Wij verwijzen naar de pagina's 30, 37 en 44.

- 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 pagina 32.
- Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt kan de toekomstige groei afremmen. Wij verwijzen naar pagina's 24 en 33.

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 en een analyse van sterktes en zwaktes 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, in nauwe samenwerking met de leden van het Executive Committee, de verantwoordelijkheid. Tevens wordt de strategische koers van Ordina jaarlijks uitgebreid besproken met de Raad van Commissarissen, in het bijzijn van de leden van het Executive Committee.

VERTALING VAN STRATEGISCHE DOELEN NAAR BUSINESS PLANNEN 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 business planning en meerjarenplanning van de onderdelen. Het business plan bevat per bedrijfsonderdeel, naast een financiële begroting, een aantal concrete business doelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicatoren, 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 staat ter directe beschikking van het management en de business controllers van de bedrijfsonderdelen, evenals van de Raad van Bestuur, het Executive Committee 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 business plan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicatoren en financiële performance aan de leden van het Executive Committee 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 Digitaal Handboek. In 2007 is dit handboek geactualiseerd. 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. Aan de hand van deze vernieuwde opzet van ons risicomanagementsysteem zal in 2008 de nadruk liggen op verdere bewustwording voor het belang van de consequente toepassing hiervan.

Op het gebied van financiële verslaglegging worden geen vrijheidsgraden geaccepteerd. 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 ons shared service center 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 2007 een vernieuwde Deal Review Systematiek opgesteld, 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 wordt gevormd door 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 track record, ervaring, strak projectmanagement 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.

Binnen Ordina BPO is eveneens een projectbureau actief dat gericht toeziet op de voortgang van projecten, inclusief transities en transformaties naar de nieuwe doelomgeving. Maandelijks rapporteren de projectbureaus over de voortgang en eventuele knelpunten. De belangrijkste uitkomsten hiervan worden meegenomen in de maandelijkse review-gesprekken tussen het management en de leden van het Executive Committee.

CONTROL SELFASSESSMENT EN INTERNE EN EXTERNE AUDITS

Het sluitstuk van onze interne governancestructuur wordt gevormd door een control selfassessment onder leidinggevenden en interne en externe audits. De afdeling Internal Audit, die rechtstreeks rapporteert aan de Chief Financial Officer, zet het control selfassessment uit en 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 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.

ORDEEL

De Raad van Bestuur is van oordeel dat binnen Ordina op professionele wijze invulling wordt gegeven aan de opzet, toepassing en continue verbetering van de interne beheersing en de daarbij gehanteerde systemen. Desondanks kunnen wij nimmer absolute zekerheid geven dat zich bij Ordina geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen. Gebaseerd op alle activiteiten die in 2007 in dit kader zijn verricht, is de Raad van Bestuur van oordeel dat de risicobeheersing en interne controlesystemen een redelijke mate van zekerheid bieden dat de financiële informatie uit onze systemen betrouwbaar is en in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Vooruitzichten

Ordina is het jaar 2008 erg goed begonnen, onder meer met de (voorlopige) gunning van een aantal grote en zeer aansprekende opdrachten bij de IND en het Ministerie van LNV.

De marktvraag naar onze diensten vertoont in de eerste maanden van 2008 een aanhoudend gezond beeld en wordt tot op heden niet beïnvloed door de mogelijke economische gevolgen van de kredietcrisis.

Voor onze BPO-activiteit staat 2008 in het teken van de transformatie van klanten naar de gestandaardiseerde platforms. Gezien het grote aantal transformaties dat in 2008 moet plaatsvinden, is het reëel te verwachten dat onze BPO-activiteit in 2008 nog verlieslatend zal zijn en in 2009 winstgevend zal zijn.

Ervan uitgaande dat de markt zich in de loop van 2008 positief zal blijven ontwikkelen, verwachten wij over 2008 een omzetgroei te realiseren van ten minste 10%, onder gelijktijdige verdere lichte verbetering van onze operationele marge en groei van het omzetaandeel dat gebaseerd is op lange termijn contracten. Bij onze vooruitzichten moet worden opgemerkt dat de effecten van de voorgenomen verkoop van Ordina Technical Automation buiten beschouwing zijn gelaten.

Compliance met de 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. Voor een volledig overzicht van de standpunten van Ordina N.V. met betrekking tot alle principes en best practices uit de Code Tabaksblad verwijzen wij naar onze integrale reactie op de Nederlandse Corporate Governance Code op onze website. Ordina N.V. heeft haar reactie op de Nederlandse Corporate Governance Code in 2004 en 2005 geagendeerd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en kijkt 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.
- Er wordt gebruikgemaakt 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.

Besturingsstructuur

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

RAAD VAN BESTUUR EN STATUTAIRE DIRECTIE

De eindverantwoordelijkheid voor de strategie en besturing van de onderneming en de aansturing is in handen van de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur werkt voor de commerciële en operationele aansturing van de Consulting-, ICT- en Application Outsourcingactiviteiten zeer nauw samen met de leden van het Executive Committee. De activiteiten op het gebied van BPO, de activiteiten in België en bedrijfsonderdelen die onder eigen naam opereren – waaronder begrepen recent geacquireerde bedrijven – rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

Raad van Bestuur

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

Drs. 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 Ronald verantwoordelijk voor Investor Relations en Corporate Communications. Hij is sinds 1988 werkzaam bij Ordina en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

Mr. Hans den Hartog (1967) is verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken, waaronder Finance & Control, juridische zaken, fiscale zaken en beurszaken. Hans was voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur in januari 1999 reeds enkele jaren bij Ordina werkzaam (sinds 1996). Voor zijn overstap naar Ordina werkte hij bij Coopers & Lybrand.

EXECUTIVE COMMITTEE

In het Executive Committee (EC) wordt de gemeenschappelijke strategie voor Ordina ontwikkeld. De samenhang van strategie en beleid wordt er bewaakt en er vindt doorvertaling plaats van de strategie en het beleid naar de verschillende bedrijfsonderdelen. In het Executive Committee hebben, naast Ronald Kasteel (voorzitter) en Hans den Hartog, de volgende personen zitting:

Philip van Blanken (1962), verantwoordelijk voor de totale delivery-organisatie van het Ordina-kernbedrijf. Tevens is hij verantwoordelijk voor de portefeuille HRM. Eerder was Philip onder meer verantwoordelijk voor de sector Finance. Philip werkt sinds 1997 bij Ordina. Voordat hij bij Ordina in dienst trad, was hij werkzaam in diverse managementposities bij enkele andere ICT-dienstverleners en in de verzekeringsbranche.

Eddy Vermeire (1952), verantwoordelijk voor de commercie van het Ordina-kernbedrijf. In die rol stuurt hij het strategische accountmanagement en sales aan, maar ook marketing, allianties, allocatie, innovatie en business development. Eddy was medeoprichter en CEO van TWV Group (The Vision Web & fiNext), dat in april 2004 door Ordina is geacquireerd.

ADVISEREND LID RAAD VAN BESTUUR

Dr. Tom Rodrigues (1954), verantwoordelijk voor de positionering van Ordina als maatschappelijk verantwoorde dienstverlener. In het verlengde hiervan onderhoudt Tom voor Ordina relaties op het hoogste niveau met een aantal van onze veertig voornaamste klanten. Verder is Tom, die sinds 1997 bij Ordina werkzaam is, verantwoordelijk voor de partners binnen Ordina en is hij actief als adviseur bij vraagstukken op het gebied van strategie, leiderschap en verandermanagement, met name in de publieke sector.

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 van Ordina, alsmede de omgang van de Raad van Commissarissen met de statutaire directie van Ordina (de Raad van Bestuur), de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ordina, de externe accountant van Ordina en de ondernemingsraad van Ordina.

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 relatief 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.

De Raad van Commissarissen bestaat uit de heren Carlo de Swart (*voorzitter*), Robert-Jan van de Kraats, Erry de Boer en Jo van Engelen. Voor gegevens van de leden van de Raad van Commissarissen verwijzen wij naar pagina 60.

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 jaarlijks in en door de Algemene Vergadering van Aandeel-

houders, 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 due diligence onderzoeken bij acquisities en belastingadvisering grotendeels 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 business partners. Directe of indirecte betaling of ontvangst van steekpenningen is ten strengste verboden. 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 een van de voorkeursornderningen te zijn waar ambitieuze, talentvolle mensen graag willen werken. Ordina wil gericht investeren in medewerkers en hun maximale ontplooiingskansen bieden in combinatie met moderne, marktconforme arbeidsvoorwaarden. Als tegenprestatie verwachten wij van onze medewerkers maximale inzet. Het HRM-beleid van Ordina is erop gericht 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 maatschappelijke vraagstukken door onze kernkennis in te zetten. In het programma Care IT hebben wij daarvoor de kaders vastgelegd. 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 verslaggeving 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 vigerende 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, zonder consequenties voor zijn of haar eigen positie, melden 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 rekenschap van het milieu, meer in het bijzonder door, waar mogelijk, het aantal kilometers dat onze medewerkers dagelijks moeten afleggen te verminderen. Wij geven hieraan zowel invulling door concentratie van kantoorlocaties als door 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 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 Carlo de Swart, Erry de Boer en Ronald Kasteel.

Naar het gezamenlijk oordeel van de Raad van Bestuur van Ordina N.V. en de bestuurders van de Stichting Prioriteit Ordina Groep is de stichting onafhankelijk van Ordina N.V., een en ander als bedoeld in bijlage X bij het fondsenreglement van Euronext.

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

In afwachting van de definitieve vaststelling van het dividend over het boekjaar 2007 is de volledige nettowinst ad EUR 30.393.646 gepresenteerd als separate component binnen het eigen vermogen. De definitieve vaststelling van het dividend over het boekjaar zal plaatsvinden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die zal worden gehouden op 14 mei 2008. Het dividendvoorstel is vermeld op pagina 19 van dit verslag.

BENOEMING EN ONTSLAG BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

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. 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 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 9 mei 2007 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 18 maanden, ingaande 9 mei 2007. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurze of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 10 mei 2007 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 100, 105 en 106 van dit jaarverslag. Indien op enig moment een aandeelhouder of een groep van gezamenlijk opererende aandeelhouders meer dan 50% van het totale geplaatste aandelenkapitaal verwerft of meer dan 50% van de totaal 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.

“Met veel elan en doorzettingsvermogen gaat Ordina recht op haar doel af om een toonaangevende positie in de markt te verwerven.”







4

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Verslag van de Raad van
Commissarissen

PAGINA 56

Leden van de Raad van
Commissarissen

PAGINA 60



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

Erry de Boer

Robert-Jan van de Kraats

Carlo de Swart *voorzitter*

Jo van Engelen

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hierbij bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2007 aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur. De ontwikkeling van Ordina de afgelopen jaren bevestigt de mening van de Raad van Commissarissen dat de door de Raad van Bestuur over de afgelopen jaren gedefinieerde en uitgevoerde strategie sterk bijdraagt tot de duurzame groei en ontwikkeling van Ordina en het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. De Raad geeft zijn volledige steun aan deze strategie en zal de Raad van Bestuur in de uitvoering hiervan blijven ondersteunen door het gevoerde bestuur en beleid op kritische wijze te toetsen aan de strategie.

JAARREKENING

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien, die u kunt vinden op pagina 138 van dit verslag. Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in het bijzijn van de externe accountant besproken. Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de jaarrekening 2007 overeenkomstig de gepresenteerde stukken vast te stellen.

DIVIDENDVOORSTEL EN DECHARGE

Verder stellen wij u voor goedkeuring te verlenen aan het door de Raad van Bestuur geformuleerde dividendvoorstel, zoals opgenomen op pagina 19 van dit jaarverslag. Dit dividendvoorstel is

gebaseerd op het reserverings- en dividendbeleid zoals dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2004. Ten slotte stellen wij u voor 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.

SAMENSTELLING EN ROOSTER VAN AFTREDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

De Raad bestaat uit vier leden: de heren Carlo de Swart, voorzitter, Erry de Boer, Jo van Engelen 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 60 van dit verslag.

Volgens dit rooster treedt Robert-Jan van de Kraats, eerste benoeming in 2004, dit jaar af als commissaris. Hij is herbenoembaar en stelt zich hiervoor beschikbaar.

In aanvulling hierop heeft Jo van Engelen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur geïnformeerd dat hij na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 eveneens terug zal treden uit de Raad van Commissarissen. Reden hiervoor is dat hij is toetreden tot de Raad van Bestuur van APG Groep en daar onder meer ICT-gerelateerde zaken in zijn portefeuille krijgt. Om te voorkomen dat op enig moment een belangenverstremming zou kunnen ontstaan tussen de primaire werkzaamheden van Jo van Engelen voor 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 Jo van Engelen ook betreuen, zij respecteren zijn beweegredenen en het besluit dat hieruit voortvloeit. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn Jo van Engelen zeer erkentelijk voor de bijdrage die hij de afgelopen twee jaar heeft geleverd aan de ontwikkeling van Ordina.

Gezien de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen zijn geen aparte commissies ingesteld. Beraadslaging en besluitvorming vindt binnen de volledige Raad van Commissarissen plaats. Wel wordt binnen de Raad gericht gebruik gemaakt van de specifieke expertise van de verschillende leden.

ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSSEN EN OVERLEG MET DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Commissarissen heeft zowel in als buiten vergadering toezicht gehouden op het door de Raad van Bestuur gevoerde bestuur. Wij hebben hierbij de belangen van klanten, medewerkers en aandeelhouders en de onderneming zelf meegewogen.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2007 volgens een van tevoren vastgesteld schema zesmaal met de Raad van Bestuur vergaderd. De aanwezigheid van commissarissen bij al deze vergaderingen was zo goed als volledig.

De bespreking van het jaarresultaat en het halfjaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening- en interim-controle vond 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. Hierbij zijn de keuzes die Ordina maakt uitgebreid aan de orde geweest. Dit jaar is de positionering op kernmarkten en kernactiviteiten verder aangescherpt. De kansen en de risico's die van invloed zijn op deze strategie zijn grondig doorgesproken.

In de verschillende vergaderingen is verder stilgestaan bij een aantal andere vaste onderwerpen, zoals de marktontwikkelingen, de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, acquisities en het interne controle raamwerk, waaronder de interne risicobeheersings- en controle-systemen. Ook zijn de gedane investeringen geëvalueerd en is stilgestaan bij de toekomst van de onderneming. Daarnaast hebben wij specifiek aandacht besteed aan onder meer de schaarste op de arbeidsmarkt en de antwoorden van Ordina daarop.

Naast de gecombineerde vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is tweemaal vergaderd met het voltallige Executive Committee van Ordina. In deze vergaderingen zijn de actuele markt- en resultaatontwikkelingen en de plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen voor 2008 besproken. Een van de vergaderingen is gehouden bij Ordina BPO. Het managementteam van Ordina BPO heeft hierbij een presentatie verzorgd, waarin onder meer aandacht werd besteed aan marktontwikkelingen, de organisatieontwikkeling en de kansen en risico's die gepaard gaan met het BPO-initiatief. Aansluitend aan deze vergadering heeft de Raad kennisgemaakt met de tweede managementlaag van Ordina.

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

EVALUATIE FUNCTIONEREN

In het verslagjaar is verder eenmaal door de voltallige Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. In deze vergadering heeft de Raad zijn eigen functioneren en dat van de individuele leden geëvalueerd. Het resultaat van deze beoordeling was positief. Ook werden de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, als college en als individuele leden, geëvalueerd, eveneens met een positief resultaat. Verder zijn de profielschets, de scholingsbehoefte en het rooster van aftreden geëvalueerd.

REMUNERATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Commissarissen heeft het remuneratiebeleid besproken en 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. Het totale beloningspakket is gericht op een goede verhouding tussen de kortetermijnresultaten van de vennootschap en haar doelen voor de langere termijn. De gekozen samenstelling en weging van de verschillende componenten maken dat in totaliteit sprake is van een marktconform, performance gedreven beloningspakket. De marktconformiteit van het pakket is extern onafhankelijk getoetst en wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen geëvalueerd. Op hoofdlijnen bestaat de beloning uit een marktconform vast inkomen en relatief hoge performance afhankelijke elementen in de vorm van een kortetermijn variabele beloning in contanten en een langetermijnincentive in de vorm van aandelen Ordina N.V.

De kortetermijn variabele beloning is direct gekoppeld aan de ontwikkeling van de nettowinst per aandeel in het verslagjaar. De targets worden in januari van een verslagjaar vastgesteld. De hoogte van de kortetermijn variabele beloning bedraagt 'at target' 45% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 80% van het vaste jaarsalaris bedragen. De langetermijnincentive in de vorm van aandelen Ordina N.V. is afhankelijk van het realiseren van doelstellingen over een periode van

drie jaar. De geformuleerde doelstellingen hebben betrekking op de omzet- en resultaatontwikkeling. De 'at target' langetermijnincentive bedraagt 60% van het vaste jaarsalaris. Maximaal kan deze component 90% van het vaste jaarsalaris bedragen. Maximaal 50% van de in het kader van de langetermijnincentive verkregen aandelen Ordina N.V. mag door de bestuurders worden verkocht, teneinde 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. Daarnaast wordt een benefitpakket geboden dat licht beneden het marktgemiddelde ligt. Dit past binnen de beleidsmatige keuze voor een ondernemend, performance gedreven beloningspakket.

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 2008 geen wijzigingen aan te brengen in het remuneratiebeleid. Binnen de geldende beleidskaders is de pensioenregeling van de leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2008 geactualiseerd en omgezet naar de voor een veel grotere populatie binnen Ordina geldende middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie.

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 124 van dit verslag.

BEZOLDIGING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen voor het verslagjaar bedroeg € 22.860,-. De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in het verslagjaar € 30.345,-. Bij de vaststelling van de vergoedingen is rekening gehouden met een indexatie per 1 januari 2007 van 1,15%, conform de in 2006 vastgestelde bezoldiging 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 € 2.270,- per jaar. De totale bezoldiging voor het boekjaar 2007 bedroeg € 108.000,-. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen op pagina 127 van dit verslag.

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 al in 2004 een, inmiddels geactualiseerde, integrale reactie op de Code opgesteld en op haar website beschikbaar gesteld, waarnaar wij graag verwijzen. Wij verwijzen u in dit kader verder graag naar pagina 46 van dit jaarverslag.

TOT SLOT

Wij spreken onze waardering uit voor de uitstekende prestaties die Ordina onder leiding van de Raad van Bestuur, het Executive Committee en met de inzet van alle medewerkers in 2007 heeft gerealiseerd. Met veel elan en doorzettingsvermogen gaat de onderneming recht op haar doel af om een toonaangevende positie in de markt te verwerven.

Nieuwegein, 3 maart 2008
Raad van Commissarissen Ordina N.V.

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

Leden van de Raad van Commissarissen

Naam	Mr. C.J. (Carlo) de Swart (1941)
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd per	15 mei 2003
Herbenoemd per	9 mei 2007
Treedt af in	2011
Andere commissariaten	Stadion Feyenoord N.V., Wereldhave N.V., Daf Trucks N.V., UVIT, Wealth Management Partners N.V.
Relevante nevenfuncties	Stichting Administratiekantoor Heijmans N.V., voorzitter bestuur Hogeschool Rotterdam, voorzitter Raad van Toezicht Ruwaard van Putten Ziekenhuis, 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
Treedt af in	2008 (herbenoembaar)
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	Mekob B.V., Todlin N.V.
Bezit aandelen Ordina N.V.	124.761
Bezit opties Ordina N.V.	-
Naam	Prof. dr. ir. J.M.L. (Jo) van Engelen (1959)
Functies	Lid Raad van Bestuur APG Groep, Hoogleraar Business Development, Faculteit der Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd per	11 mei 2006
Treedt af in	2008
Andere commissariaten	Reis- en Rechtshulp N.V., voorzitter Unigarant N.V./ UVM Verzekeringsmaatschappij N.V., voorzitter Telstar Trading B.V., AMIS B.V.
Relevante nevenfuncties	ICS Research School (Interuniversity Centre for Social Science and Theory and Methodology), bestuurslid Drents Museum, bestuurslid
Bezit aandelen Ordina N.V.	-
Bezit opties Ordina N.V.	-

“Met een omzetgroei van 27% werd de doelstelling om marktaandeel te winnen in 2007 opnieuw ruimschoots gerealiseerd.”





5 JAARREKENING

Geconsolideerde balans	PAGINA 64
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	PAGINA 66
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)	PAGINA 67
Geconsolideerde overzicht van kasstromen	PAGINA 68
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	PAGINA 70
Vennootschappelijk balans per 31 december 2007 Ordina N.V.	PAGINA 129
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening Ordina N.V.	PAGINA 130
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	PAGINA 130
Groepsmaatschappijen / voornaamste deelnemingen	PAGINA 137
Accountantsverklaring	PAGINA 138



Marcel Thaens lid van het college van partners Ordina en bijzonder hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Geconsolideerde balans per 31 december 2007

	Toelichting	2007	2006
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	7	292.611	242.101
Materiële vaste activa	8	29.064	21.839
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	9	143	119
Latente belastingvorderingen	20	4.955	6.146
Derivaten	11	717	292
Totaal vaste activa		327.490	270.497
<i>Vlottende activa</i>			
Vorraden	12	-	103
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	168.670	142.414
Te vorderen vennootschapsbelasting		-	10.529
Liquide middelen	14	35.993	32.828
Vlottende activa		204.663	185.874
Voor verkoop aangehouden vaste activa	15	-	666
Totaal vlottende activa		204.663	186.540
Totaal activa		532.153	457.037

(in duizenden euro's)

Geconsolideerde balans per 31 december 2007

	Toelichting	2007	2006
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	16	4.119	3.899
Agioreserve	17	75.744	50.337
Afdekkingsreserve	17	534	218
Ingehouden winsten	17	143.800	113.757
Resultaat boekjaar	17	30.394	25.828
Totaal eigen vermogen		254.591	194.039
Verplichtingen			
<i>Langlopende schulden</i>			
Bancaire schulden	18	34.893	44.852
Financiële leaseverplichtingen	19	2.665	1.299
Personeelsgerelateerde voorzieningen	21	7.348	12.269
Overige voorzieningen	22	2.238	1.743
Latente belastingverplichtingen	20	11.517	11.724
Totaal langlopende schulden		58.661	71.887
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden	18	57.716	38.041
Handelscrediteuren en overige schulden	23	154.904	149.120
Te betalen vennootschapsbelasting		6.281	3.378
Kortlopende schulden		218.901	190.539
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	15	-	572
Totaal kortlopende schulden		218.901	191.111
Totaal verplichtingen		277.562	262.998
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		532.153	457.037

(in duizenden euro's)

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	Toelichting	2007	2006
Omzet	6	665.402	530.411
Inkoopwaarde hard- en software		22.232	19.310
Uitbestede werkzaamheden		93.754	68.234
Personeelskosten	24	430.543	348.512
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	21.280	13.243
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	9.597	8.648
Overige bedrijfskosten	25	42.248	34.813
Totaal bedrijfslasten		619.654	492.760
Bedrijfsresultaat		45.748	37.651
Financieringsbaten	26	242	318
Financieringslasten	26	-4.910	-2.617
Aandeel in resultaten van deelnemingen	9	76	5
Resultaat voor belastingen		41.156	35.357
Belastingen	27	-10.762	-9.529
Nettoresultaat		30.394	25.828

(in duizenden euro's)

	Toelichting	2007	2006
Nettoresultaat per aandeel			
Nettoresultaat per aandeel	28	0,75	0,68
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	28	0,74	0,67

(in euro's)

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)

	Toelichting	2007	2006
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	21	2.342	-2.219
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	11	425	292
Belasting ter zake rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	20	-705	583
Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen	17	2.062	-1.344
Nettoresultaat over het boekjaar	17	30.394	25.828
Totaal resultaat over het boekjaar		32.456	24.484

(in duizenden euro's)

Geconsolideerd overzicht van kasstromen

Toelichting	2007	2006
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Nettoresultaat	30.394	25.828
<i>Aanpassingen voor</i>		
Financieringsbaten en -lasten	4.668	2.299
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	-76	-5
Belastingen	10.762	9.529
	15.354	11.823
Bedrijfsresultaat	45.748	37.651
<i>Aanpassingen voor</i>		
Afschrijving immateriële vaste activa	7 21.280	13.243
Afschrijving materiële vaste activa	8 9.597	8.648
Aandeel gerelateerde beloningen	704	829
	31.581	22.720
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen	77.329	60.371
Mutaties in vorderingen	-18.788	-541
Mutaties in voorraden en onderhanden werk	103	-47
Mutaties in kortlopende schulden	21.206	-9.207
Mutaties in voorzieningen	-2.214	-8.221
	307	-18.016
Kasstroom uit operationele activiteiten	77.636	42.355
Betaalde rente	-4.261	-1.637
Betaalde winstbelasting	1.217	-6.606
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	74.592	34.112

(in duizenden euro's)

Geconsolideerd overzicht van kasstromen

	Toelichting	2007	2006
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	32	-34.116	-82.717
Desinvestering vennootschappen activiteiten		406	3.082
Investerings in immateriële vaste activa	7	-30.549	-10.459
Investerings in materiële vaste activa	8	-13.145	-12.588
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	7	48	50
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	826	5.554
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen	9	52	11
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-76.478	-97.067
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Emissie van gewone aandelen	16/17	3.586	3.284
Opname/aflossingen leningen	18	-	44.619
Dividendbetaling aan aandeelhouders	17	-8.210	-7.505
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-4.624	40.398
Nettokasstroom in het jaar		-6.510	-22.557

	2007	2006
Nettokasstroom in het jaar	-6.510	-22.557
Saldo liquide middelen begin boekjaar	-5.213	17.344
Saldo liquide middelen einde boekjaar	-11.723	-5.213

(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 2007 bestaat uit de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'de Ordina Groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen is opgenomen op pagina 137. De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 3 maart 2008. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 3 maart 2008 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2008.

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

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

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief in 2007

IFRS 7, Financiële instrumenten, toelichtingen en een aanvullende aanpassing op IAS 1, presentatie

in de jaarrekening – toelichting kapitaal. IFRS 7 introduceert nieuwe toelichtingen met betrekking tot financiële instrumenten en heeft geen invloed op de classificatie en waardering van de financiële instrumenten binnen de Ordina Groep of de toelichting op belastingen en handelscrediteuren en overige schulden.

IFRIC 8, Reikwijdte van IFRS 2. IFRIC 8 vereist nadere beschouwing van transacties waarbij vermogensinstrumenten worden uitgegeven, in het geval de identificeerbare vergoeding welke is ontvangen lager is dan de reële waarde van de uitgegeven vermogensinstrumenten, om vast te stellen of deze vallen binnen de reikwijdte van IFRS 2. Deze standaard heeft geen invloed op de resultaten van de Ordina Groep.

IFRIC 10, Financiële interim rapportage en bijzondere waardevermindering. IFRIC 10 staat niet toe dat een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill, investeringen in vermogensinstrumenten en investeringen in financiële activa gewaardeerd tegen kostprijs, welke is verwerkt in een interim periode, kan worden teruggenomen per de eerstvolgende balansdatum. Deze standaard heeft geen invloed op de resultaten van de Ordina Groep.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief in 2007 maar niet relevant voor de Ordina Groep

De standaarden, aanpassingen en interpretaties IFRS 4 (verzekeringscontracten), IFRIC 7 (toepassing van de aanpassingsmethode in overeenstemming met IAS 29 Financiële verslaggeving in economieën met hyperinflatie) en IFRIC 9 (herbeoordeling van 'embedded' derivaten) van de bestaande standaarden zijn van kracht voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2007, doch zijn niet relevant voor de Ordina Groep.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties van bestaande standaarden die nog niet effectief zijn en welke 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 2008, doch zijn niet vervroegd toegepast door de Ordina Groep.

IAS 23 (aanpassing), Financieringskosten (effectief voor verslagjaren welke aanvangen op of na 1 januari 2009). Deze aanpassing op de standaard dient nog te worden goedgekeurd door de Europese Unie. De aanpassing vereist activering van de financieringskosten welke direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een gekwalificeerd actief (een actief waarvoor een materiele 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. Ordina zal de impact hiervan in 2008 nader beoordelen.

IFRS 8, Bedrijfssegmenten (effectief voor verslagjaren welke aanvangen op of na 1 januari 2009). IFRS 8 vervangt IAS 14 en brengt rapportage op operationele segmenten in lijn met de Amerikaanse standaard SFAS 131, 'Toelichtingen op bedrijfssegmenten waarin een onderneming actief is en gerelateerde informatie'. De nieuwe standaard vereist toepassing van de 'managementbenadering', op basis waarvan informatie betreffende operationele segmenten wordt gepresenteerd op dezelfde wijze zoals gebruikt binnen de interne rapportagedoeleinden. De Ordina Groep zal IFRS 8 toepassen vanaf 1 januari 2009. Ordina zal de impact hiervan in 2008 nader beoordelen.

IFRIC 11, 'IFRS 2 – Aandeel gerelateerde beloningen', geeft nadere richtlijnen voor het verantwoorden van aandeel gerelateerde beloningen (effectief voor boekjaren welke aanvangen na 1 maart 2007). De Ordina Groep zal IFRIC 11 toepassen met ingang van het verslagjaar 2008. Ordina zal de impact hiervan in 2008 nader beoordelen.

IFRIC 14, IAS 19 – Het maximale actief betreffende een toegezegd-pensioenregeling, minimale financieringsverplichting en hun onderlinge samenhang (effectief met ingang van 1 januari 2008). 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. De Ordina Groep zal IFRIC 14 toepassen vanaf 1 januari 2008, echter dit zal naar verwachting geen impact hebben op de resultaten van de Ordina Groep.

Interpretaties van bestaande standaarden die nog niet effectief zijn en niet relevant voor de Ordina Groep

De interpretaties van IFRIC 12 (licentieovereenkomsten bij infrastructurele werken in de publieke sector) en IFRIC 13 (klant spaarprogramma'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.

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 2006 en 2007 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 bedrijfsonderdeel 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 jaarrekening 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 welke 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 geleasde 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 geleasde 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 geleasde 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 wordt 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 24 voor de verantwoorde kosten ter zake autoleasing en toelichting 25 voor de verantwoorde kosten ter zake de huur van panden).

2.6.3 Afschrijving

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

- | | |
|----------------|----------|
| • apparatuur | 3-4 jaar |
| • inventaris | 3-5 jaar |
| • verbouwingen | 2-9 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, welke veelal is bepaald op nihil, en gebruiksduur van de materiële vaste activa wordt 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 kwalificeert 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 en is gebaseerd op het first-in first-out principe.

2.9.2 Onderhanden werk

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

2.10 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs gebruikmakend van de

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

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

2.11 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekening 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 2007 wordt verwezen naar toelichting 18.

2.12 Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

wordt gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten.

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

2.13 **Bijzondere waardevermindering van niet financiële activa (impairment)**

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

2.13.1 **Berekening van de realiseerbare waarde**

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. De 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 2007 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

2.14.2 **Inkoop eigen aandelen**

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

2.14.3 **Dividenden**

Een dividenduitkering aan de aandeelhouders van Ordina 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 welke 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 welke 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 voltallig 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 uitvoerbaar. 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 2006 en 2007 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 het Executive Committee is een langetermijn variabele beloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. Voor deze langetermijn variabele beloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende driejaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks en per individuele driejaarsperiode, beoordeeld in hoeverre daadwerkelijk aandelen Ordina N.V. zullen worden verkregen. Waardering van de naar verwachting te verkrijgen aandelen vindt plaats op basis van de aandelenkoers op het moment van toekenning van de regeling en de inschatting in hoeverre toepasselijke criteria zullen worden gerealiseerd. Voor de verkregen aandelen geldt dat daarop, voor de aansluitende duur van twee jaar, een blokkade van toepassing is voor wat betreft de verhandelbaarheid ervan. Verkoop van een deel van de aandelen om met de opbrengst de belasting met betrekking tot de toekenning van de aandelen te voldoen, valt buiten deze handelsblokkade. Bij de waardering van de aandelen is rekening gehouden met deze handelsblokkade alsmede met de verwachte dividenduitkeringen. De mutatie van de langetermijn variabele beloning wordt op basis van actuele inschattingen op verslaggevingmoment ten laste dan wel ten gunste van de winst- en verliesrekening verantwoord. Ingevolge het feit dat de verplichting uit hoofde van de langetermijn variabele beloning waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. wordt gepresenteerd als onderdeel van het eigen vermogen, resulteert de last die wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening tot een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen. Op het uitkeringsmoment wordt de verantwoorde waarde van de aandeel gerelateerde beloningen verantwoord als storting op de uitgegeven aandelen.

2.17 **Voorzieningen**

In de balans wordt een voorziening verwerkt indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan: 1) er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting 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, rekening houdend met de tijdswaarde van geld in de huidige markt en de risico's specifiek voor de verplichting. De toename van een voorziening ingevolge het verstrijken van tijd wordt verantwoord als financieringslast.

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

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 gebruik gemaakt 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-prijs contracten**

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 welke 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 verband houdende 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, welke 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 hardwaren 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 tegoeden in rekening courant die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen ter zake de afwikkeling van fiscale vorderingen.

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

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

2.21 **Belastingen over het resultaat**

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

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

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in

de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie, anders dan een bedrijfscombinatie, die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt. Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en wetten die van toepassing zijn of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvordering gerealiseerd wordt of de latente belastingverplichting betaald wordt.

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

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

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

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

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

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2007 van de Ordina Groep bedragen EUR 45 miljoen. Om het renterisico terzake 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 rente verschuldigd afhankelijk van de looptijd van de kortlopende lening. De looptijd van de kortlopende lening fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte en varieert van 1 tot 3 maanden.

Als gedurende 2007 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,5% hoger/lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, zou het resultaat na belastingen circa EUR 0,2 miljoen lager/hoger zijn geweest. Het gehanteerde percentage van 0,5 is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2007.

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 directie van de Ordina Groep beoordeelt de valutarisico's ultimo 2007 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 105 is ondergebracht bij drie partijen die aan deze criteria voldoen, te weten ABN Amro, ING Bank en Rabobank. Met betrekking tot cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van cliënten vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruik gemaakt 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 terzake opdrachtgevers doorlopend beoordeeld. De directie van de Ordina Groep beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2007 als beperkt en verwacht niet dat bestaande relaties niet aan hun verplichtingen zouden kunnen voldoen.

4.3 Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitenbeheer binnen de Ordina Groep vindt, met uitzondering van recente acquisities, centraal plaats. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten die de Ordina Groep eind 2006 heeft afgesloten. Ultimo 2007 beschikt de Ordina Groep over een gecommiteerde faciliteit van in totaal EUR 120 miljoen en een niet gecommiteerde rekening courant faciliteit van EUR 60 miljoen. Het liquiditeitenbeheer 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 middellangetermijn. Deze prognoses worden

periodiek bijgesteld op basis van werkelijke realisatie en eventueel bijgestelde prognoses. In verband met het seizoenspatroon van met name de uitstroom van liquide middelen en de gewenste flexibiliteit ten aanzien van het doen van mogelijke acquisities, heeft de Ordina Groep gekozen voor een hoge mate van flexibiliteit in financiering door het beschikbaar houden van gecommiteerde kredietfaciliteiten.

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
Per 31 december 2007				
Bankleningen	-44.893	-10.000	-20.000	-15.000
Derivaten	717	211	563	153
Financiële lease verplichtingen	-4.753	-2.183	-2.168	-551
Handelscrediteuren en overige schulden	-74.421	-74.421	-	-
Per 31 december 2006				
Bankleningen	-44.852	-	-20.000	-25.000
Derivaten	292	128	342	186
Financiële lease verplichtingen	-2.992	-1.770	-1.056	-269
Handelscrediteuren en overige schulden	-52.435	-52.435	-	-

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, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren.

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

Als beleidslijn wil Ordina, in lijn met wat binnen de branche gebruikelijk is, de netto schuldpositie maximaal 2x het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) laten bedragen. Ultimo 2007 bedraagt de nettoschuld 0,8x de EBITDA, waarmee deze binnen de gestelde beleidskaders blijft (2006: 0,9x de EBITDA).

Ordina streeft naar een minimale solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2007 bedroeg 48% (ultimo 2006: 42%). Indien in het kader van een gevoeligheidsanalyse wordt uitgegaan van een impairment van de verantwoorde goodwill van 30%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2007 42% (ultimo 2006: 35%). Indien een impairment wordt verondersteld van 50%, dan bedraagt de solvabiliteit ultimo 2007 37% (ultimo 2006: 28%).

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 **Schatting ter zake 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.

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 **Belastingen**

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

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van dienstverlenings- en geografische segmenten binnen de Ordina Groep. De primaire segmentatie-basis 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, almede 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 bedrijfsonderdeel 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. Doelstelling is om te komen tot een gedeelde backoffice voor deze verschillende klanten, zodat klanten en Ordina voordeel kunnen halen uit te bereiken schaalgrootte en efficiency. De onderliggende contracten zijn langlopend (3 tot 10 jaar), de activiteiten zijn onderworpen aan het toezicht van externe toezichthouders. De activiteiten op het gebied van Business Process Outsourcing zijn omwille van het afwijkende businessmodel en het afwijkende risico- en rendementsprofiel separaat gepositioneerd binnen Ordina.

6.1.1 Primaire gesegmenteerde informatie – bedrijfssegmenten

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2006 zijn als volgt te specificeren:

Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Totale omzet per segment	511.520	20.063	531.583
Inter-segment omzet	-1.172	-	-1.172
Omzet	510.348	20.063	530.411
Bedrijfsresultaat	41.921	-4.270	37.651
Financieringsbaten en -lasten	26		-2.299
Aandeel in resultaten van deelnemingen			5
Resultaat voor belastingen			35.357
Belastingen	27		-9.529
Resultaat na belastingen			25.828

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	671.375
Inter-segment omzet	-5.973	-	-5.973
Omzet	628.619	36.783	665.402
Bedrijfsresultaat	50.318	-4.570	45.748
Financieringsbaten en -lasten	26		-4.668
Aandeel in resultaten van deelnemingen			76
Resultaat voor belastingen			41.156
Belastingen	27		-10.762
Resultaat na belastingen			30.394

Binnen het segment ICT-Services is in 2007 een omzet verantwoord ter zake licentieverkopen van circa EUR 3,8 miljoen (2006: circa EUR 1,0 miljoen).

Overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst- en verliesrekening 2006 luidt als volgt:

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	7	11.691	1.552	13.243
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	7.173	1.475	8.648

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	21.280
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	7.679	1.918	9.597

De activa en verplichtingen ultimo 2006 en de investeringen gedurende het jaar 2006 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

	Toelichting	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Niet toerekenbaar	Totaal
Activa		413.937	26.413	16.687	457.037
Schulden		232.801	9.701	20.496	262.998
Investeringen in immateriële vaste activa	7	132.856	7.975	-	140.831
Investeringen in materiële vaste activa	8	9.498	3.090	-	12.588
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	227.727	14.374	-	242.101
Boekwaarde materiële vaste activa	8	17.350	4.489	-	21.839

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	532.153
Schulden		218.466	22.129	36.967	277.562
Investeringen in immateriële vaste activa	7	43.831	28.319	-	72.150
Investeringen in materiële vaste activa	8	14.555	2.742	-	17.297
Boekwaarde immateriële vaste activa	7	252.460	40.151	-	292.611
Boekwaarde materiële vaste activa	8	23.750	5.314	-	29.064

6.1.2 *Secundaire gesegmenteerde informatie - geografische verdeling*

De activiteiten van de Ordina Groep vinden hoofdzakelijk plaats in Nederland en België. Binnen

België bestaan de activiteiten van de Ordina Groep uitsluitend uit ICT-Services. Onderstaand wordt een nadere toelichting gegeven op de geografische verdeling.

	2007	2006
Omzet		
Nederland	609.369	483.185
België	53.089	46.703
Overig	2.944	523
Totaal	665.402	530.411

	2007	2006
Activa		
Nederland	491.307	429.244
België	40.846	27.793
Totaal	532.153	457.037

	2007	2006
Investeringen		
Nederland	77.707	151.808
België	11.740	1.610
Totaal	89.447	153.418

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 2006</i>					
Totaal aanschafwaarde	85.506	3.269	23.444	9.054	121.273
Totaal afschrijvingen	-	-513	-5.893	-939	-7.345
Boekwaarde per 1 januari 2006	85.506	2.756	17.551	8.115	113.928
<i>Mutaties in boekwaarde</i>					
Investeringen	93.088	884	37.283	2.233	133.488
In eigen beheer vervaardigd	-	1.628	-	5.715	7.343
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	786	-	-	786
Afschrijvingen	-	-1.620	-10.117	-1.506	-13.243
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-	-151	-	-	-151
Desinvesteringen	-	-50	-	-	-50
Boekwaarde per 31 december 2006	178.594	4.233	44.717	14.557	242.101
<i>Stand per 31 december 2006</i>					
Totaal aanschafwaarde	178.594	6.351	60.727	16.906	262.578
Totaal afschrijvingen	-	-2.118	-16.010	-2.349	-20.477
Boekwaarde per 31 december 2006	178.594	4.233	44.717	14.557	242.101
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	2.705	-	6.055	8.760

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

7.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in 2007 in goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de verwerving van de YoungWood IT Group, Rabo OBT en ITG Consulting Group N.V. (België). De desinvestering in goodwill houdt verband met de verkoop van ApplicationNet B.V. in januari 2007. 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

welke verband houden met Business Process Outsourcing activiteiten.

7.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

De Ordina Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa verantwoord in 2007. Tevens zijn geen bijzondere waardeverminderingen, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2007.

7.3 Goodwill

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroom-genererende eenheden welke 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
Kernbedrijf Nederland	130.369	-	130.369
Be Value	43.129	-	43.129
Rabo OBT	97	-	97
Totaal Nederland	173.595	-	173.595
Kernbedrijf België	6.062	-	6.062
ITG Consulting Group	6.908	-	6.908
Totaal België	12.970	-	12.970
Totaal Ordina Groep	186.565	-	186.565

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 welke 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 welke 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
Kernbedrijf Nederland	24.372	-	24.372
Be Value	13.425	-	13.425
Rabo OBT	19.000	-	19.000
Totaal Nederland	56.797	-	56.797
Kernbedrijf België	996	-	996
ITG Consulting Group	3.857	-	3.857
Totaal België	4.853	-	4.853
Totaal Ordina Groep	61.650	-	61.650

7.5 Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten ter zake bedrijfsprocessen welke 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.

7.6 Impairmenttest voor kasstroom-genererende eenheden waaraan goodwill kan worden toegerekend

De Ordina Groep voert jaarlijks impairmenttests uit op de goodwill uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid. Zie tevens grondslagen 2.5 en 2.13 en toelichting 5. De goodwill zoals verantwoord ultimo 2007 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 kasstroom-genererende onderdelen waaraan goodwill kan worden toegerekend, wordt bepaald door hun

waarde in gebruik te calculeren. Voor deze calculaties wordt gebruik gemaakt 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 1% en 10%, 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% welke als aanvaardbaar worden beschouwd voor de ontwikkelingen in de bedrijfstak op middellange en

langetermijn. Discontering van toekomstige kasstromen voor belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 9,5%.

De cumulatieve boekwaarde van de goodwill in de kasstroomgenererende eenheden blijft beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik. Door de Ordina Groep is over 2007 derhalve geen impairmentverlies ter zake immateriële vaste activa 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 2006</i>				
Totaal aanschafwaarde	66.630	4.470	9.853	80.953
Totaal afschrijvingen	-55.016	-2.104	-3.220	-60.340
Boekwaarde per 1 januari 2006				
	11.614	2.366	6.633	20.613
<i>Mutaties in boekwaarde</i>				
Investeringen	8.082	402	4.104	12.588
Nieuwe groepsmaatschappijen	1.892	268	775	2.935
Afschrijvingen	-6.519	-828	-1.301	-8.648
Classificatie activa aangehouden voor verkoop	-95	-	-	-95
Desinvesteringen	-5.198	-148	-208	-5.554
Boekwaarde per 31 december 2006				
	9.776	2.060	10.003	21.839
<i>Stand per 31 december 2006</i>				
Totaal aanschafwaarde	49.623	5.435	14.683	69.741
Totaal afschrijvingen	-39.847	-3.375	-4.680	-47.902
Boekwaarde per 31 december 2006				
	9.776	2.060	10.003	21.839

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

8.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2007 hebben met name betrekking op investeringen ter zake het centrale kantoorgebouw te Nieuwegein. De investeringen in apparatuur gedurende 2007 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen. De toename ingevolge nieuwe groepsmaatschappijen wordt veroorzaakt door het opnemen in de consolidatie van de YoungWood Groep en ITG Consulting Group N.V. (België).

8.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

De Ordina Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa verantwoord in 2007. Tevens zijn geen bijzondere

waardeverminderingen, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2007.

8.3 Materiële vaste activa in lease

De materiële vaste activa in lease heeft volledig betrekking op apparatuur. Ultimo 2007 bedraagt de boekwaarde van de materiële vaste activa in lease circa EUR 4,8 miljoen (ultimo 2006: circa EUR 2,9 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 4,2 miljoen (2006: EUR 2,6 miljoen).

9. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2007	2006
Saldo per 1 januari	119	125
Aandeel in de resultaten	76	5
Dividend	-52	-11
Saldo per 31 december	143	119

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2007 betreffen Rijnconsult B.V. (aandelenbelang 20%) en Double Sigma B.V. (aandelenbelang 22,5%).

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

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Rijnconsult B.V.	2.033	1.451	7.846	385	20,0%
Double Sigma B.V.	156	167	249	-6	22,5%

10. **FINANCIËLE INSTRUMENTEN PER CATEGORIE**

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

	Leningen en vorderingen	Derivaten gebruikt voor risicoafdekking	Totaal
<i>Saldo per 31 december 2006</i>			
Derivaten	-	292	292
Handelsvorderingen en overige vorderingen	130.382	-	130.382
Liquide middelen	32.828	-	32.828
Totaal per 31 december 2006	163.210	292	163.502

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

De langlopende bancaire schulden (ultimo 2007: EUR 34,9 miljoen; ultimo 2006: EUR 44,9 miljoen) zijn volledig te kwalificeren als 'overige financiële verplichtingen'.

11. DERIVATEN

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2007	2006
Renteswaps	717	292
Saldo per 31 december	717	292

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2007	2006
Saldo 1 januari	292	-
Mutatie gedurende het boekjaar	425	292
Saldo per 31 december	717	292

De totale boekwaarde van de derivaten heeft betrekking op de renteswap welke verband houdt met de langlopende bancaire schuld (zie toelichting 18). Een renteswap wordt gebruikt om een goede mix van vastrentende en variabelrentende externe leningen te bereiken. De looptijd en het aflossings-schema 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 18. De renteswap is afgesloten bij een professionele marktpartij waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

12. VOORRADEN

De specificatie van de voorraden luidt als volgt:

	2007	2006
Voorraden	-	103
Onderhanden werk	-	-
Saldo per 31 december	-	103

13. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

	2007	2006
Handelsdebiteuren	137.317	121.423
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-2.244	-2.311
Handelsdebiteuren – netto	135.073	119.112
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	13.857	8.959
Overige vorderingen	6.193	1.278
Overlopende activa	13.547	13.065
Saldo per 31 december	168.670	142.414

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

Op 31 december 2007 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 25,9 miljoen (31 december 2006: EUR 29,5 miljoen) de betaaltermijn is verstreken, zonder dat dit heeft geleid tot

het treffen van een afwaardering. 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:

	2007	2006
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	109.206	89.661
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen:		
minder dan 1 maand	3.206	2.316
tussen 1 en 2 maanden	15.769	14.514
tussen 2 en 3 maanden	4.403	5.120
meer dan 3 maanden	2.489	7.501
	25.867	29.451
Handelsdebiteuren – netto	135.073	119.112

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

	2007	2006
Saldo per 1 januari	2.311	1.280
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	1.303	1.469
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	-998	-15
Teruggeboekte, niet gebruikte bedragen	-372	-423
Saldo per 31 december	2.244	2.311

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in EUR. De Ordina Groep beschikt niet over vorderingen op handelsdebiteuren in een andere valuta dan de EUR.

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.

Onder de overige vorderingen is een vordering van circa EUR 2,7 miljoen opgenomen ter zake een verrekening van earn out verplichtingen.

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 2007 als ultimo 2006 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.

14. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt ultimo 2007 EUR 60 miljoen (ultimo 2006: 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 18).

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

15. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

De specificatie van de voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen luidt als volgt:

	2007	2006
Activa		
Vaste activa	-	246
Vlottende activa	-	420
Totaal activa	-	666
Verplichtingen		
Kortlopende schulden	-	572
Totaal verplichtingen	-	572

De voor verkoop aangehouden activa en verplichting ultimo 2006 hebben betrekking op de verkoop van ApplicationNet B.V. De verkoop heeft per 9 januari 2007 plaatsgevonden.

De ultimo 2006 verantwoorde voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen hebben betrekking op het segment ICT-Services. Ter zake de voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen is geen sprake van een duurzame waardevermindering.

16. GESTORT EN OPGEVRAAGD AANDELENKAPITAAL

Het verloop van het gestort en opgevraagd aandelenkapitaal over de jaren 2006 en 2007 luidt als volgt:

	Aantal uitstaande aandelen	Geplaatst kapitaal in EUR
Saldo 1 januari 2006	37.278	3.728
Emissie bij verwerving deelnemingen	1.335	134
Emissie ingevolge optie-uitoefening	291	29
Aandeel gerelateerde beloningen	48	5
Managementparticipatie	35	3
Saldo per 31 december 2006	38.987	3.899

(in duizenden)

	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
Saldo per 31 december 2007	41.195	4.119

(in duizenden)

16.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2007 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 2007 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 41.194.918 gewone aandelen (Ultimo 2006: 1 prioriteitsaandeel en 38.986.796 gewone aandelen). Ultimo 2007 heeft Ordina N.V. geen eigen aandelen ingekocht.

16.2 Optieregelingen

In de jaren 1999 tot en met 2002, alsmede in 2004 zijn jaarlijks optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers. Alle ultimo 2007 nog uitstaande optierechten hebben een looptijd van 5 jaar. Gedurende 2007 zijn geen optierechten toegekend aan directie, management en medewerkers.

Binnen de optieplannen is de optie-uitoefenkoers minimaal gelijk aan de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. op de dag voorafgaand aan de datum van toekenning. Tevens is een terugbetalings-

regeling 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 2007 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 2007 circa 0,4 miljoen optierechten uit (ultimo 2006: circa 0,8 miljoen optierechten). Gedurende

het boekjaar zijn 348.364 optierechten (2006: 272.641) uitgeoefend tegen een gemiddelde optie-uitoefenkoers van EUR 10,24 (2006: EUR 9,53). De gemiddelde aandelenkoers waartegen de optierechten zijn uitgeoefend bedraagt EUR 16,39 (2006: EUR 16,21). Voor alle circa 0,4 miljoen ultimo 2007 uitstaande optierechten (ultimo 2006: circa 0,8 miljoen) geldt dat de optie-uitoefenkoers lager is dan de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. per 31 december 2007 van EUR 12,20 (ultimo 2006: EUR 16,76).

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2006 en 2007.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning
Verloop gedurende 2006						
Optieregeling 2001	982	97	885	-	19,52	5 jaar
Optieregeling 2002	295	30	105	160	13,85	5 jaar
Optieregeling 2002	500	248	54	198	6,73	5 jaar
Optieregeling 2004	175	20	40	115	10,24	5 jaar
Optieregeling 2004	447	153	31	263	8,68	5 jaar
Optieregeling 2004	42	12	2	28	8,20	5 jaar
Ultimo 2006 nog uitstaande optierechten				764		

(in duizenden)

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning
Verloop gedurende 2007						
Optieregeling 2002	295	190	105	-	13,85	5 jaar
Optieregeling 2002	500	392	108	-	6,73	5 jaar
Optieregeling 2004	175	20	40	115	10,24	5 jaar
Optieregeling 2004	447	192	36	219	8,68	5 jaar
Optieregeling 2004	42	17	2	23	8,20	5 jaar
Ultimo 2007 nog uitstaande optierechten				357		

(in duizenden)

17. RESERVES

Het verloop van de reserves over de jaren 2006 en 2007 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2006	46.537	-	73.719	28.963	149.219
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-7.505	-7.505
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	21.458	-21.458	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	19.866	-	-	-	19.866
Emissie ingevolge optie-uitoefening	2.695	-	-	-	2.695
Aandeel gerelateerde beloningen	549	-	276	-	825
Emissie ingevolge managementparticipatie	556	-	-	-	556
Nettowinst boekjaar	-	-	-	25.828	25.828
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-1.562	-	-1.562
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	218	-	-	218
Overboeking naar ingehouden winsten	-19.866	-	19.866	-	-
Saldo per 31 december 2006	50.337	218	113.757	25.828	190.140

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

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 131,5 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2006: circa EUR 105,0 miljoen). Voor een bedrag van circa EUR 12,3 miljoen is ultimo 2007 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2006: EUR 8,8 miljoen).

18. BANCAIRE SCHULDEN

Onder de langlopende bancaire schulden ultimo 2007 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:

	2007	2006
Saldo 1 januari	44.852	-
Opname van bancaire schulden	-	45.000
Mutatie ingevolge effectieve interestmethode	41	-148
Aflossingen	-	-
Overboeking naar de kortlopende schulden	-10.000	-
Saldo per 31 december	34.893	44.852

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 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
	45.000

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 welke 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) en de netto schuldpositie 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 2007 4,606% (ultimo 2006: 4,016%). De variabele basisrente is door middel van een renteswap op basis van de 3 maands-interestperiode omgezet in een vaste rente met een rentepercentage van 3,794% (zie toelichting 11).

Ultimo 2007 heeft de Ordina Groep een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van EUR 20 miljoen (ultimo 2006: 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 ultimo 2007: 4,683% (ultimo 2006: 4,116%). 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) en de netto schuldpositie van de Ordina Groep, zoals bepaald in de kredietovereenkomst, maximaal

2,75 mag bedragen. Ultimo 2007 bedraagt de verhouding EBITDA/netto schuldpositie 0,8 (ultimo 2006: 0,9). 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 2007 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 EUR 45 miljoen en de hiermee verband houdende renteswap.

	ingevolge vaste rente	ingevolge variabele rente	ingevolge aflossingen
<i>Verwachte kasstroom</i>			
2008	1.824	-211	10.000
2009 - 2010	3.145	-563	20.000
> 2010	798	-153	15.000

19. 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.

	2007	2006
<i>Minimale leaseverplichtingen</i>		
Niet langer dan 1 jaar	2.088	1.693
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	2.665	1.299
Langer dan 5 jaar	-	-
Totaal per 31 december	4.753	2.992

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

	ingevolge vaste rente	ingevolge aflossingen
Verwachte kasstroom		
2008	95	2.088
2009 - 2010	54	2.114
> 2010	-	551

20. LATENTE BELASTINGEN

20.1 Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Immateriële en materiële vaste activa	1.097	-
Personeelsgerelateerde voorzieningen	1.650	2.628
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	2.106	3.416
Ongerealiseerde intercompany resultaten	102	102
Saldo per 31 december	4.955	6.146

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 2007: circa EUR 8,1 miljoen; ultimo 2006: circa EUR 13,2 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 2007 circa EUR 8,7 miljoen (ultimo 2006: circa EUR 16,7 miljoen). Ter zake de ultimo 2007 gewaardeerde rechten op verliescompensatie heeft een bedrag van circa EUR 6,6 miljoen betrekking op gerealiseerde verliezen door Ordina BPO B.V. in voorgaande jaren.

Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,6 miljoen (ultimo 2006: circa EUR 3,5 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa EUR 4,7 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2006:

	Balans primo 2006	Acquisities	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2006
Financiële leaseverplichtingen	118	-	-118	-	-
Personeelsgerelateerde voorzieningen	3.486	734	-2.249	657	2.628
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	2.999	20	397	-	3.416
Ongerealiseerde intercompany resultaten	-	-	102	-	102
	6.603	754	-1.868	657	6.146

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

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

20.2 Latente belastingsschulden

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2007	2006
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	11.334	11.649
Derivaten	183	75
	11.517	11.724

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 belasting-schulden hebben voor circa EUR 7,7 miljoen (2006: circa EUR 8,5 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingsschulden gedurende het jaar 2006:

	Balans primo 2006	Acquisities	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2006
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	5.442	10.990	-4.783	-	11.649
Derivaten	-	-	-	75	75
	5.442	10.990	-4.783	75	11.724

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

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

21. PERSONEELSGERELATEERDE VOORZIENINGEN

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.358	8.829
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.990	3.440
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	7.348	12.269

21.1 Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2007	2006
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	23.795	44.755
Af: reële waarde van activa ter zake toegezegd-pensioenregelingen	20.437	35.926
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.358	8.829

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

	Toelichting	2007	2006
Begin van het jaar		44.755	52.319
Mutatie ingevolge acquisities	32	-	12.480
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten		504	1.145
Rentekosten		1.845	1.751
Betaalde contributies door deelnemers		225	229
Uitbetaalde pensioenen		-433	-177
Actuariële winsten en verliezen		-8.409	2.446
Mutatie ingevolge harmonisatie		-14.692	-25.438
Saldo per 31 december		23.795	44.755

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

	Toelichting	2007	2006
Begin van het jaar		35.926	41.917
Mutatie ingevolge acquisities	32	-	8.402
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		1.142	920
Betaalde contributies werkgeversdeel		1.215	2.272
Uitbetaalde pensioenen		-433	-177
Actuariële winsten en verliezen		-6.067	227
Mutatie ingevolge harmonisatie		-11.346	-17.635
Saldo per 31 december		20.437	35.926

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen ter zake zogenaamde 'defined benefit' pensioenregelingen (pensioenregelingen op basis van middelloon- of eindloonregelingen), welke zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtnaam 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.

In vervolg op de in 2006 uitgevoerde harmonisatie van pensioenregelingen, heeft Ordina in 2007 nieuwe harmonisaties doorgevoerd gerelateerd aan recente acquisities.

De cumulatieve mutatie ter zake actuariële winsten en verliezen welke rechtstreeks zijn verantwoord in het eigen vermogen (SORIE) bedraagt EUR 6,0 miljoen (ultimo 2006: EUR 8,3 miljoen).

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

Toelichting	2007	2006
Aan het verslagjaar toegerekende pensienkosten	504	1.145
Rentekosten	1.845	1.751
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	-1.142	-920
Vrijval pensioenvoorziening ingevolge harmonisatie	-3.346	-7.803
	-2.139	-5.827
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie	886	2.884
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	-1.253	-2.943

Het werkelijke rendement op activa ter zake pensioenregelingen bedraagt nihil (2006: EUR 0,6 miljoen). 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:

	2007	2006
Disconteringsvoet per 31 december	5,70%	4,75%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	5,70%	4,75%
Toekomstige salarisstijgingen (leeftijdsafhankelijk)	2,0% - 5,0%	2,0% - 5,0%
Toekomstige stijging pensioenaanspraken (regelingafhankelijk)	2,0% - 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:

	2007	2006
Man	18,5	17,8
Vrouw	20,1	20,6

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

	2007	2006
Man	20,1	19,1
Vrouw	20,9	21,1

21.2 Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2007	2006
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.990	3.440
Af: reële waarde van activa ter zake jubileumregelingen	-	-
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.990	3.440

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 welke 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:

	2007	2006
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	534	761
Rentekosten	169	128
Actuariële winsten en verliezen	176	-9
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	879	880

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

	2007	2006
Begin van het jaar	3.440	2.874
Mutaties ingevolge acquisities	32 130	62
Kosten ten laste van het resultaat	492	583
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie	211	306
Betaalde jubileumuitkeringen	-459	-376
Actuariële winsten en verliezen	176	-9
Saldo per 31 december	3.990	3.440

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2007	2006
Disconteringsvoet per 31 december	5,5%	4,5%

22. OVERIGE VOORZIENINGEN

Het verloop van de overige voorzieningen luidt als volgt:

	2007	2006
Saldo per 1 januari	1.743	2.598
Dotatie ten laste / onttrekking ten gunste van het resultaat	974	638
Aangewend	-479	-1.493
Saldo per 31 december	2.238	1.743

De overige voorzieningen hebben betrekking op leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat, op lopende garantie- en projectvoorzieningen 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 voorziening ter zake garantie- en projectvoorzieningen heeft betrekking op nog te verrichten werkzaamheden betreffende projecten, welke ingevolge de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht.

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,8 miljoen (2006: circa EUR 1,0 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

23. HANDELSCREDEITUREN, OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE VERPLICHTINGEN

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

	2007	2006
Handelscrediteuren	34.502	21.426
Vooruitgefactureerde omzet	5.606	8.032
Belastingen en sociale premies	19.169	20.496
Te betalen pensioenpremies	969	2.370
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	2.088	1.693
Overige schulden	15.871	39.684
Overlopende verplichtingen	76.699	55.419
Saldo per 31 december	154.904	149.120

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantie-dagen, 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. De overige schulden hebben zowel ultimo 2007 als ultimo 2006 een looptijd korter dan een jaar.

24. PERSONEELSKOSTEN

	2007	2006
Salarissen	302.639	245.307
Sociale lasten	35.717	29.289
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	-1.253	-2.943
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	15.803	12.838
Overige personeelskosten	77.637	64.021
	430.543	348.512

Onder de pensioenkosten is in 2007 een bate verantwoord van per saldo circa EUR 2,2 miljoen (2006: circa EUR 4,6 miljoen).

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten. Onder de overige personeelskosten is voor een bedrag van circa EUR 28,7 miljoen (2006: circa EUR 23,7 miljoen) opgenomen ter zake operationele leasecontracten betreffende auto's.

Onder de overige personeelskosten is in 2007 een bate verantwoord ter zake ESF-subsidies van circa EUR 1,3 miljoen (2006: circa EUR 1,4 miljoen).

Onder de personeelskosten is voor een bedrag van circa EUR 0,7 miljoen (2006: circa EUR 0,8 miljoen) verantwoord ter zake aandeel gerelateerde beloningen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van FTE's over het jaar 2007 bedraagt 5.388 (2006: 4.641).

Ultimo 2007 zijn er op basis van FTE's 5.702 medewerkers (ultimo 2006: 5.009 medewerkers) werkzaam bij de Ordina Groep. Het aantal medewerkers op basis van FTE's dat werkzaam is bij onze Belgische groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2007 582 (ultimo 2006: 455 medewerkers).

25. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Huisvestingskosten	14.025	14.860
Marketing- en verkoopkosten	8.140	7.489
Overige kosten	20.083	12.148
Resultaat bij verkoop niet-geconsolideerde deelnemingen/activiteiten	-	316
	42.248	34.813

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 10,5 miljoen (2006: circa EUR 10,2 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

26. FINANCIERINGSBATEN/-LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Financieringsbaten	242	318
Financieringslasten	-4.757	-2.405
Financieringskosten financiële leasecontracten	-153	-212
Totale financieringsbaten en -lasten per saldo	-4.668	-2.299

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

	2007	2006
Variabele basisrente	-1.859	-250
Vaste basisrente - per saldo	128	-14
Variabele renteopslag	-200	-31
Totale financieringslast langlopende lening	-1.931	-295

27. BELASTINGEN

	2007	2006
Actuele belastingverplichtingen	13.593	11.099
Latente belastingverplichtingen	-2.831	-1.570
Belastinglast volgens de geconsolideerde jaarrekening	10.762	9.529

De procentuele belastingdruk bedraagt 26,2% (2006: 27,0%) en is als volgt opgebouwd:

	2007	2006
Nominale belastingdruk	25,5	29,6
Niet gecompenseerde verliezen	-	-
Impact in het verleden niet geactiveerde verliezen	-0,4	-0,7
Tariefsverschillen buitenland	1,0	1,0
Hogere waardering latente belastingvorderingen	-0,3	-1,0
Niet aftrekbare bedragen	0,9	0,8
Incidentele posten	-0,5	-2,7
Effectieve belastingdruk	26,2	27,0

De effectieve belastingdruk is berekend op basis van het resultaat exclusief bijzondere waardeverminderingen van goodwill. De niet gecompenseerde verliezen hebben betrekking op resultaten van groepsmaatschappijen die in het boekjaar niet voor compensatie in aanmerking komen en waarvoor geen actieve belastinglatentie wordt gevormd. 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 welke eerder niet gewaardeerd waren. Onder de

incidentele posten over 2007 zijn onder meer opgenomen de impact van de afspraken die zijn gemaakt met de Belastingdienst over de verrekening van een aantal oudere, niet gewaardeerde fiscale verliezen, alsmede in het verslagjaar verwerkte correctie met betrekking tot voorgaande jaren. Onder de incidentele posten over het verslagjaar 2006 is onder meer opgenomen de impact van de verlaging van het nominale tarief van 29,6% naar 25,5%.

28. RESULTATEN PER AANDEEL

28.1 Winst per aandeel

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

	2007	2006
Resultaat na belastingen	30.394	25.828
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	40.632	37.842
Winst per aandeel (in euro's)	0,75	0,68

De 'recurring' nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële vaste activa ingevolge acquisities bedraagt over 2007 EUR 1,15 (2006: EUR 0,86).

28.2 Winst per aandeel na verwatering

De winst 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.

	2007	2006
Resultaat na belastingen	30.394	25.828
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	40.632	37.842
Correctie voor optierechten 'in the money'	357	764
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandeel gerelateerde beloningen	115	159
	41.104	38.765
Winst per aandeel na verwatering (in euro's)	0,74	0,67

29. DIVIDEND PER AANDEEL

In 2007 is een dividend uitgekeerd met betrekking tot de over het boekjaar 2006 gerealiseerde nettowinst van EUR 0,20 per gewoon aandeel. In totaal is in 2007 een dividend uitgekeerd van EUR 8,2 miljoen. Voor wat betreft het dividend over het boekjaar 2007 wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, welke zal worden gehouden op 14 mei 2008, een dividend in contanten uit te keren ten laste van het resultaat over het boekjaar 2007 van EUR 0,20 per gewoon aandeel Ordina N.V. Dit voorstel is niet verwerkt in deze jaarrekening (zie grondslag 2.14.3).

30. PREFERENTE AANDELEN

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 17.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van EUR 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2007 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 5,3 miljoen (2006: circa EUR 5,0 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2007 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 28,2 miljoen (2006: EUR 28,7 miljoen) aan leaseverplichtingen met betrekking tot auto's met een looptijd van minder dan een jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. De Ordina Groep heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 9,5 miljoen

(2006: EUR 8,1 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 5,0 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	28.191	9.485
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	38.498	28.760
Looptijden langer dan vijf jaar	-	9.263
	66.689	47.508

In het kader van de meerjarige outsourcing-overeenkomsten 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 137.

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 2007

32.1.1 YoungWood IT Group B.V.

Begin april 2007 heeft Ordina een 100% belang verworven in YoungWood IT Group B.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa EUR 4,5 miljoen. Daarnaast is bij acquisitie een bedrag van EUR 3,0 miljoen voldaan door middel van de uitgifte van circa 172.000 aandelen Ordina N.V. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over 2007 is bij acquisitie een nabetalingsverplichting verantwoord van circa EUR 8,0 miljoen. De resultaten van YoungWood zijn met ingang van 1 april 2007 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 7,7 miljoen. YoungWood is een gespecialiseerde leverancier van hoogwaardige ICT- en consultancydiensten aan met name financiële dienstverleners. YoungWood heeft een uitstekende staat van dienst als het gaat om het garanderen van de continuïteit van de belangrijkste bedrijfskritische applicaties, zoals voor internet-bankieren, geld- en betaalautomaten, en voor het internationaal betalingsverkeer. Ten tijde van de acquisitie door Ordina heeft YoungWood ruim 90 medewerkers in dienst. Over heel 2007 heeft YoungWood een omzet gerealiseerd van ruim EUR 20 miljoen.

32.1.2 **Rabo OBT**

Begin mei 2007 heeft Ordina een overeenkomst gesloten met de Rabobank waarbij de bank een deel van haar systeemontwikkelproces van Rabobank Groep ICT overdraagt aan Ordina. Als onderdeel van de overeenkomst is een bedrag van EUR 21,0 miljoen voldaan door middel van de uitgifte van circa 1,2 miljoen aandelen Ordina N.V. De overname is in de boeken van de Ordina Groep verantwoord volgens de 'purchase method of accounting'. De overnamesom is voornamelijk toegerekend aan de geïdentificeerde overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is een gering bedrag aan goodwill geactiveerd van circa EUR 0,1 miljoen. Als gevolg van de overname zijn circa 150 medewerkers van Rabobank Groep ICT in dienst getreden bij Ordina.

32.1.3 **ITG Consulting Group N.V.**

Eind augustus 2007 heeft Ordina een 100% belang verworven in ITG Consulting Group N.V. (België). Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa EUR 4,5 miljoen. Daarnaast is bij acquisitie een bedrag van EUR 0,5 miljoen voldaan door middel van de uitgifte van circa 35.500 aandelen Ordina N.V. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over 2007 en 2008 is bij acquisitie een nabetalingsverplichting verantwoord van circa EUR 5,0 miljoen. De resultaten van ITG zijn met ingang van 1 september 2007 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 6,9 miljoen. ITG levert expertise en projecten op het gebied van business consultancy in voornamelijk de finance markt, met een sterke focus op high-end account en financieringsbanken. De diensten zijn gericht op operationele activiteiten, clearance & settlement, business analyse, procesontwerp en implementatie van toepassingen. Bij acquisitie door de Ordina Groep zijn bij ITG ruim 80 medewerkers werkzaam in België en Luxemburg. ITG heeft over geheel 2007 een omzet gerealiseerd van ruim EUR 9 miljoen.

32.2 **Desinvestering**

Ordina heeft op 9 januari 2007 alle aandelen in haar dochtervennootschap ApplicationNet B.V. verkocht aan het management van die vennootschap. ApplicationNet is een dienstverlener die op afstand computerapplicaties en werkplekdiensten beheert en via een netwerkverbinding beschikbaar stelt aan eindklanten. Ordina heeft de aandelen ApplicationNet verkregen als onderdeel van de acquisitie van Vertis B.V. en Magentis B.V. in januari 2006. De activiteiten van ApplicationNet passen, gezien de oriëntatie op werkplekdiensten, niet in het specialistisch profiel waarvoor Ordina heeft gekozen. Hierop is besloten ApplicationNet te vervreemden. Bij ApplicationNet werken circa 15 medewerkers. De vennootschap realiseert een omzet van circa EUR 1 miljoen op jaarbasis. Gezien de relatief en absoluut beperkte omvang en winstgevendheid bedraagt de verkoopprijs voor ApplicationNet enkele honderdduizenden euro's.

32.3 EFFECTEN VAN ACQUISITIES

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

	Investerings 2007	Investerings 2006
Materiële vaste activa	351	2.935
Immateriële vaste activa	-	786
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	33.318	37.283
Voorraden	-	56
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	6.942	23.989
Liquide middelen	17	2.521
Voorzieningen	-130	-4.140
Latente belastingen per saldo	-3.180	-10.236
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-5.218	-17.524
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	32.100	35.670
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	8.283	93.088
Koopprijs	40.383	128.758
Uitgestelde koopprijs	-5.968	-36.563
Earn out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	31.735	13.043
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-32.017	-20.000
Betaalde koopprijs / cash	34.133	85.238
Gekochte liquide middelen	-17	-2.521
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	34.116	82.717

Met betrekking tot de effecten op de activa- en verplichtingenpositie van de Ordina Groep ter zake de aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2007, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	YoungWood	Rabo OBT	ITG	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	288	-	63	-	351
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	7.918	21.000	4.400	-	33.318
Voorraden	-	-	-	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	4.653	-	2.289	-	6.942
Liquide middelen	229	-	-212	-	17
Voorzieningen	-	-130	-	-	-130
Latente belastingen per saldo	-2.019	33	-1.452	258	-3.180
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-3.106	-	-1.854	-258	-5.218
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	7.963	20.903	3.234	-	32.100
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	7.668	97	6.908	-6.390	8.283
Koopprijs	15.631	21.000	10.142	-6.390	40.383
Uitgestelde koopprijs	-8.010	-	-5.000	7.042	-5.968
Earn out betalingen acquisities uit voorgaande jaren	-	-	-	31.735	31.735
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-3.000	-21.000	-500	-7.517	-32.017
Betaalde koopprijs / cash	4.621	-	4.642	24.870	34.133
Gekochte liquide middelen	-229	-	212	-	-17
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	4.392	-	4.854	24.870	34.116

Onder de post overig is opgenomen de aanpassing op de ingeschatte koopprijs Be Value, alsmede de earn out betalingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren.

De bijdrage van YoungWood IT Group en ITG Consulting Group in het nettoresultaat van de Ordina Groep over 2007 bedraagt in totaal circa EUR 3,1 miljoen. Het nettoresultaat over geheel 2007 van YoungWood IT Group en ITG Consulting Group bedraagt circa EUR 4,0 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 58 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 2007, respectievelijk 2006:

	2007	2006
R. Kasteel		
Salaris	327	287
Variabele beloning / kortetermijncomponent	260	157
Variabele beloning / langetermijncomponent	238	285
Pensioenkosten	39	38
	864	767

	2007	2006
J.H. den Hartog		
Salaris	286	256
Variabele beloning / kortetermijncomponent	228	140
Variabele beloning / langetermijncomponent	208	251
Pensioenkosten	35	33
	757	680

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 2005-2007 ontvangt de heer Kasteel 16.500 aandelen Ordina N.V. (periode 2004-2006: 15.500 aandelen) en ontvangt de heer Den Hartog 14.500 aandelen Ordina N.V. (periode 2004-2006: 13.500 aandelen).

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 2007 194.184 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2006: 179.684). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2007	2006
R. Kasteel	157.149	149.399
J.H. den Hartog	37.035	30.285
	194.184	179.684

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 2007 worden gehouden door de leden van de Raad van Bestuur.

	aantal toegekend	aantal uitgeoefend	aantal vervallen	aantal nog openstaand	optie-uitoefenkoers	vervaldatum
R. Kasteel	45.000	45.000	-	-	13,85	12-03-2007
R. Kasteel	40.000	-	-	40.000	10,24	12-03-2009
Ultimo 2007 nog uitstaande optierechten				40.000		

	aantal toegekend	aantal uitgeoefend	aantal vervallen	aantal nog openstaand	optie-uitoefenkoers	vervaldatum
J.H. den Hartog	45.000	45.000	-	-	13,85	12-03-2007
J.H. den Hartog	35.000	-	-	35.000	10,24	12-03-2009
Ultimo 2007 nog uitstaande optierechten				35.000		

De bovenvermelde nog lopende optierechten zijn toegekend per 12 maart 2004 onder de optie-regelingen zoals nader toegelicht onder 16.2.

33.2.5 **Beloning Raad van Commissarissen**

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

	2007	2006
C.J. de Swart, <i>voorzitter</i>	33	32
E.P. de Boer	25	25
R.J. van de Kraats	25	25
J.M.L. van Engelen	25	16
C.A.Th. Takkenberg	-	9
	108	107

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 2007 124.761 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2006: 124.761). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2007	2006
C.J. de Swart, <i>voorzitter</i>	-	-
E.P. de Boer	124.761	124.761
R.J. van de Kraats	-	-
J.M.L. van Engelen	-	-
C.A.Th. Takkenberg	-	-
	124.761	124.761

34. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Ordina heeft bij de publicatie van de jaarcijfers over 2007 aangekondigd voornemens te zijn om haar activiteiten op het gebied van Technical Automation te verkopen. Dit voornemen is ingegeven door het feit dat de activiteiten van Ordina Technical Automation en de rest van de dienstverlening van Ordina weinig tot geen mogelijkheden tot (commerciële) synergie bieden. Voorwaarde is dat er een geschikte koper wordt gevonden die bereid is een goede prijs voor de activiteiten te betalen. Ordina Technical Automation realiseerde over 2007 een omzet van circa EUR 36 miljoen en een EBITA-marge die vergelijkbaar is met de overige activiteiten op het gebied van Consulting, ICT en Application Outsourcing binnen de Ordina Groep.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2007 Ordina N.V.

	Toelichting	2007	2006
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële vaste activa	36	18.564	18.564
Financiële vaste activa	37	240.444	165.965
Latente belastingvorderingen	38	796	1.059
Totaal vaste activa		259.804	185.588
<i>Vlottende activa</i>			
Overige vorderingen	39	157	1
Te vorderen vennootschapsbelasting		-	8.244
Liquide middelen		53	543
Totaal vlottende activa		210	8.788
Totaal activa		260.014	194.376
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	4.119	3.899
Agioreserves	40	75.744	50.337
Afdekkingsreserve	40	534	218
Wettelijke reserve	40	12.336	8.760
Ingehouden winsten	40	131.464	104.997
Resultaat boekjaar	40	30.394	25.828
Totaal eigen vermogen		254.591	194.039
Verplichtingen			
<i>Kortlopende schulden</i>			
Bancaire schulden		2.906	-
Handelscrediteuren en overige schulden	41	37	337
Te betalen vennootschapsbelasting		2.480	-
Totaal kortlopende schulden		5.423	337
Totaal verplichtingen		5.423	337
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		260.014	194.376

(in duizenden euro's)

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2007 Ordina N.V.

	Toelichting	2007	2006
Resultaten van deelnemingen	37	21.622	20.887
Overige resultaten		8.772	4.951
Nettoresultaat		30.394	25.828

(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 (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.

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

36. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2006	18.564	18.564
<i>Mutaties 2006</i>		
Investerings	-	-
Boekwaarde per 31 december 2006	18.564	18.564

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

37. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2006	16.602	96.851	113.453
<i>Mutaties 2006</i>			
Investerings/verstrekkingen	-	32.979	32.979
Actuariële winsten en verliezen	-1.562	-	-1.562
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	218	-	218
Resultaat deelnemingen	20.877	-	20.877
Boekwaarde per 31 december 2006	36.135	129.830	165.965

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

38. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Immateriële en materiële vaste activa	740	-
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	56	1.059
Saldo per 31 december	796	1.059

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 2007: circa EUR 0,2 miljoen; ultimo 2006: circa EUR 4,2 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 20.1.

39. OVERIGE VORDERINGEN

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2007	2006
Overlopende activa	157	1
Saldo per 31 december	157	1

40. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2006 en 2007 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Afdekkings- reserve	Wettelijke reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2006	3.728	46.537	-	2.400	71.319	28.963	152.947
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-7.505	-7.505
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	21.458	-21.458	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	134	19.866	-	-	-	-	20.000
Emissie ingevolge optie-uitoefening	29	2.695	-	-	-	-	2.724
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	-1.562	-	-1.562
Verandering in reële waarde van kasstroom-afdekkingen	-	-	218	-	-	-	218
Aandeel gerelateerde beloningen	5	549	-	-	276	-	830
Managementparticipatie	3	556	-	-	-	-	559
Nettowinst boekjaar	-	-	-	-	-	25.828	25.828
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-19.866	-	-	19.866	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	6.360	-6.360	-	-
Saldo per 31 december 2006	3.899	50.337	218	8.760	104.997	25.828	194.039

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

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 2006 en ultimo 2007 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende het jaar 2006 en 2007 wordt verwezen naar toelichting 16.2.

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:

	2007	2006
Overige schulden	37	335
Overlopende verplichtingen	-	2
Saldo per 31 december	37	337

Nieuwegein, 3 maart 2008

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

Prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen

R.J. van de Kraats RA

Groepsmaatschappijen/ voornaamste deelnemingen

	Vestigingsplaats	Deelname in % ultimo 2007
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 Technical Automation B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Infrastructure Solutions B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Enterprise Application Services 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
Ordina Vertis B.V. *	Groningen	100
Ordina Magentis B.V. *	Groningen	100
Be Value B.V.	Apeldoorn	100
Bergson Holding B.V.	Eindhoven	100
Bergson Technical Automation B.V.	Eindhoven	100
Bergson Software Factory & Services B.V.	Eindhoven	100
Wisdom TMLC B.V.	Groningen	100
The Missing Link B.V.	Groningen	100
YoungWood IT Group B.V.	Nieuwegein	100
Ordina Belgium N.V.	Schelle (België)	100
Ordina Denkart N.V.	Schelle (België)	100
ITG Consulting Group N.V.	Brussel (België)	100
ITG Consulting S.A.	Luxemburg (Luxemburg)	100
Ormit België N.V.	Brussel (België)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken.

Voor de met een * aangegeven deelnemingen is een hoofdelijke aansprakelijkstelling (ex. Artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW) afgegeven. Aan deze vennoetschappen 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 64 tot en met 137 opgenomen jaarrekening 2007 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 2007, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE) en het geconsolideerd overzicht van kasstromen over 2007, 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 2007, en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2007 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 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 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 2007 en van het resultaat over 2007 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 e 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, 3 maart 2008
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. C.J.A.M. Romme RA

“Uitbesteden draait om vertrouwen. Je kunt nog zulke mooie dingen op papier zetten, het gaat uiteindelijk om de mensen die het moeten doen.”







6

ORGANISATIE- ONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS



John Brouwer en Erik Joustra
Ordina Application Outsourcing & Projecten

ORGANISATIEONDERDELEN & CONTACTGEGEVENS

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

Ordina Technical Automation 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

Be Value B.V.
De Linie 610, 7325 DZ Apeldoorn

BELGIË

Ordina Belgium N.V.
Boomssteenweg 30, B-2627 Schelle

ITG Consulting Group N.V.
Square E. Plasky 92-94, B-1030 Brussel

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

LUXEMBURG

ITG Consulting S.A.
Rue Aldringen 23, L-1118 Luxemburg

CONTACTGEGEVENS

Adres

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

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

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, Jos de Bondt
Hallelujah, Matthieu Elvers

Fotografie

Annabel Oosteweeghel
Merlijn Doomernik
Evert-Jan Daniels

Op de omslagfoto

Julian Kreuk, Account Director Justitie
Carien de Vries, Manager Supply Management BPO
Daniëlle Talapessy, Office Manager
Tony Bosma, Partner Nieuwe Media

Druk, lithografie

Thieme Amsterdam

Website

www.ordina.nl

