

JAARVERSLAG 2006
ORDINA N.V.



JAARVERSLAG 2006
ORDINA N.V.

Over Ordina

De toekomst binnen handbereik	5
Profiel	6
Missie, strategie en kernactiviteiten	8
Kerngegevens	9
Leden van de Raad van Bestuur	11
Leden van de Raad van Commissarissen	12

Verslag van de Raad van Commissarissen

Verslag van de Raad van Commissarissen	15
--	----

Verslag van de Raad van Bestuur

Markttrends, de kansen en de risico's	23
Voortgang in realisatie van strategische doelstellingen	28
<i>Markt en klant</i>	28
<i>Duurzaam ondernemen</i>	35
<i>Medewerkers</i>	36
<i>Financieel</i>	40
Interne beheersing	46
Vooruitzichten	51

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	55
Geconsolideerde balans per 31 december 2006	56
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE)	58
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	59
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	61
Vennootschappelijke balans per 31 december 2006 Ordina N.V.	123
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2006 Ordina N.V.	124
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	125
Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	132
Accountantsverklaring	133
Statutaire bepalingen	135
Informatie over het aandeel Ordina N.V.	137

Corporate Governance

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code	141
Besturingsstructuur	142

Organisatieonderdelen en business principles

Ordina organisatieonderdelen	147
Onze business principles	149

Ordina N.V.

Ringwade 1
3439 LM Nieuwegein
Telefoon: (030) 663 70 00
Fax: (030) 663 70 93
www.ordina.nl

Raad van Bestuur en statutaire directie

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*

Adviserend lid Raad van Bestuur

Dr. T.A. Rodrigues

Executive Committee

Het Executive Committee bestaat naast de heren Kasteel en Den Hartog uit:
P.J. van Blanken
E.L.M. Vermeire

Secretaris van de vennootschap

Mr. M.J. van Buren

OVER ORDINA



DE TOEKOMST BINNEN HANDBEREIK

De toekomst ligt binnen handbereik voor wie expliciete keuzes maakt. Ordina kiest en handelt daarnaar. Wij geven invulling aan onze consistente waardestrategie door onze groeiambities te richten op een beperkt aantal specialistische activiteiten en daarin te excelleren. Onze focus op Consulting, ICT en Outsourcing werkt. De omzet uit deze activiteiten nam met 30% toe van € 402,3 miljoen in 2005 naar € 525,0 miljoen in 2006. Eens te meer hebben we hiermee aangetoond marktaandeel te winnen. Het bedrijfsresultaat (EBITA) steeg van € 35,3 miljoen in 2005 naar € 43,2 miljoen in 2006.

De vele mooie opdrachten, waaronder intentieverklaringen die wij tekenden met Rabobank in december 2006 en met REAAL Verzekeringen in januari 2007, en de in februari 2007 gesloten tienjarige overeenkomst met Robeco Direct, bevestigen dat wij door de markt worden erkend als de absolute top, ook op het gebied van Application Outsourcing en Business Process Outsourcing.

Onze uitstekende prestaties zijn te danken aan de enorme inzet van onze 5.000 medewerkers in Nederland en België. Zij geven Ordina een gezicht door iedere dag weer te laten zien wat zij waard zijn. Vakkundig, betrokken, betrouwbaar en resultaatgericht. Samen bepalen zij het succes van ons bedrijf. Het is dan ook positief dat wij ook in 2006 weer veel nieuwe collega's konden verwelkomen. Enthousiaste en deskundige professionals die hun bijdrage willen leveren aan de vele mooie opdrachten die we onder handen hebben en krijgen. Mensen die met ons willen bouwen aan de meest succesvolle dienstverlener op het gebied van Consulting, ICT en Outsourcing in Nederland en België. Datzelfde geldt voor de gespecialiseerde bedrijven die wij in 2006 hebben overgenomen.

Wij hebben in 2006 een uitstekende uitgangspositie gecreëerd voor verdere groei. We richten onze blik op de toekomst. Ook de komende jaren is groei van marktaandeel onze belangrijkste opdracht. Daarbij zullen we een verdere verbetering van onze winstgevendheid zeker niet uit het oog verliezen. Wij hebben ons ten doel gesteld om ook de komende jaren blijvend sneller te groeien dan de markt. Tegelijkertijd willen wij het omzetaandeel van diensten die zijn gebaseerd op langetermijncontracten laten toenemen naar 30 tot 35% van onze omzet, zodat de conjunctuurgevoeligheid van Ordina afneemt. Bij een aanhoudend positief economisch klimaat streven wij de komende jaren naar een verdere groei van onze EBITA-marge naar een niveau tussen de 10 en 15%. Wij willen deze ambitieuze doelen bereiken door ons te blijven focussen op het winnen van aansprekende opdrachten bij bestaande en nieuwe klanten, het behouden en aantrekken van medewerkers, het acquireren van gespecialiseerde bedrijven en gerichte samenwerking met onze offshorepartner Cognizant.

Met trots presenteren we u in dit verslag de basis die we hiervoor in 2006 hebben gelegd en onze route voorwaarts.

Ronald Kasteel
Voorzitter van de Raad van Bestuur

PROFIEL

Ordina is een gespecialiseerde dienstverlener in Consulting, ICT en Outsourcing. Wij concentreren ons zeer bewust op deelterreinen waarmee wij voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders waarde creëren op de lange termijn. Binnen ons kernportfolio 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 deze laatstgenoemde BPO-activiteiten nemen wij een unieke, vooraanstaande positie in op de markt. Ook met de overige kernactiviteiten streven wij marktleiderschap na, in zowel kwaliteit als omvang.

De Nederlandse en Belgische markt is ons werkgebied, waarbij onze grootste groeimogelijkheden liggen in de financiële en overheidssector. Onze lokale oriëntatie én onze platte organisatiestructuur maken snel en slagvaardig handelen mogelijk. De voortdurende autonome en acquisitieve groei van onze onderneming staat die wendbaarheid allerm minst in de weg. Eind 2006 werkt er een record-aantal van ruim 5.000 medewerkers bij Ordina.

Ordina is ook in haar culturele waarden een onderneming met een eigen signatuur. Wij hebben een mentaliteit die het best omschreven kan worden als nuchter en ondernemend. Vakkundig en visionair, betrokken, betrouwbaar én resultaatgericht zijn kenmerken die ons karakteriseren. Dit blijkt uit de manier waarop wij met onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere relaties omgaan. Wij hebben de normen en waarden die de basis vormen voor ons dagelijks handelen expliciet beschreven en dragen deze actief uit.

Ordina heeft diverse vestigingen in Nederland en België. De onderneming is opgericht in 1973. Het aandeel Ordina N.V. is genoteerd aan de Euronext Amsterdam en maakt onderdeel uit van de midkap-index.

Ordina Autorally

'HOE EEN SPONTAAN INITIATIEF UITGROEIT TOT EEN ORDINABREED EVENT'

Op initiatief van drie enthousiaste Porsche-rijders bij Ordina is op 2 oktober 2006 de eerste Ordina Autorally voor bijzondere auto's georganiseerd. Leaseauto's waren uitgesloten van deelname, dus deelnemers moesten echt met iets bijzonders aan de startstreep verschijnen. 54 Equipes schreven zich in met of zonder introducé, onder wie beide leden van de Raad van Bestuur met hun oldtimer. Ook medewerkers van recente acquisities hebben meegedaan. Er waren prijzen te winnen in de sportklasse en de tourklasse. Natuurlijk kon er per klasse maar   n de winnaar zijn: alleen de beste resultaten tellen bij Ordina!

Er was een leuke, gevarieerde route uitgezet tussen het Ordina Huis te Nieuwegein en een kasteeltje in Echteld. Het werd de deelnemers niet al te gemakkelijk gemaakt doordat drie methoden moesten worden gebruikt om de kaart te lezen. Toch bereikte iedereen veilig het eindpunt, waar de dag feestelijk werd afgesloten met een borrel en buffet. De rally gaat een vaste jaarlijkse Ordina-traditie worden, gezien de enthousiaste reacties van de deelnemers.



Ordina-medewerker **Peter Engelenburg**,
winnaar Autorally 2006

MISSIE, STRATEGIE EN KERNACTIVITEITEN

Missie en strategie

Wij willen in Nederland en België marktleider zijn op ons kernportfolio en als zodanig erkend worden door excellente prestaties en een vooraanstaande kennispositie. Om dat te bereiken voert Ordina een strategie die gericht is op waardecreatie voor haar stakeholders:

- klanten willen wij oplossingen leveren die er werkelijk toe doen;
- voor medewerkers willen wij dé voorkeurswerkgever zijn;
- met business partners willen wij werken aan de versterking van elkaars marktpositie;
- aandeelhouders willen wij een maximaal rendement op hun investering bieden;
- voor de maatschappij zetten wij onze kennis in op het gebied van zorg en onderwijs.

Kernactiviteiten

Consulting: Advisering over businessvraagstukken

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 publieke en financiële sector, beschikken zij over de expertise om grootschalige verandertrajecten te begeleiden. De nadruk ligt hierbij op klantbedieningsconcepten en besturingsvraagstukken. De adviezen van onze consulting-units vormen regelmatig het voorportaal voor de technologische oplossingen die deze veranderingen moeten ondersteunen.

ICT: Systeemontwikkeling en -integratie

Onze architecten vertalen strategische bedrijfsdoelstellingen naar efficiënte business- en IT-architecturen en werkprocessen en ontwerpen de bijbehorende informatievoorziening. Vervolgens ontwerpen, realiseren en implementeren wij de gewenste informatiesystemen voor de klant. Wij kiezen daarbij zeer bewust voor marktleidende technologieën voor zowel maatwerk (Java, Microsoft, Oracle en Cobol) als standaardpakketten (SAP en Oracle). Wij werken zowel op locatie bij de klant als vanuit onze eigen kantoorlocaties, waar wij beschikken over geavanceerde ontwikkelstraten. Vervolgens zorgen wij voor integratie van deze systemen in de bestaande IT-voorziening.

Outsourcing: Application Outsourcing en Business Process Outsourcing

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 (BPO) gaan we nog een aantal stappen verder. In dat geval nemen wij, met een focus op financiële instellingen, de verantwoordelijkheid voor administratieve processen inclusief de bijbehorende ICT in zijn geheel over van de klant. We vergroten hiermee de efficiency van onze klanten terwijl zij zich primair kunnen richten op hun klanten en productinnovatie.

KERNGEGEVENS

(in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven)

	2004, 2005 en 2006 op basis van IFRS			2002 en 2003 op basis van Dutch GAAP	
	2006	2005	2004	2003	2002
Omzet	530,4	443,9	383,4	345,4	397,6
EBITA *	43,2	35,3	24,2	11,1	29,7
Stijging EBITA in %	22	46	118	-63	-50
EBITA in % van de omzet	8,1	8,0	6,3	3,2	7,5
Nettowinst	25,8	29,0	14,6	10,5	18,1
Stijging nettowinst in %	-11	98	39	-42	-38
Nettowinst in % van de omzet	4,9	6,5	3,8	3,0	4,5
Cashflow	47,7	49,5	30,2	26,0	30,9
Eigen vermogen **	194,0	152,9	124,7	92,0	81,8
Eigen vermogen in % van het totale vermogen	42	53	52	60	49
Immateriële vaste activa	242,1	113,9	69,9	38,0	38,5
Materiële vaste activa	21,8	20,6	25,3	10,5	18,2
Handelsdebiteuren (excl. BTW) in % van de omzet	19	20	18	15	19
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	4.641	3.779	3.437	3.415	3.885
Aantal medewerkers (fte) ultimo	5.009	4.187	3.612	3.195	3.754
Aantal uitstaande aandelen ultimo (in miljoenen)	39,0	37,3	36,8	34,1	33,5

* De EBITA over 2006 betreft de EBITA na aftrek van de eenmalige bate als gevolg van harmonisatie van pensioenen.

** Met ingang van 2003 wordt het eigen vermogen gepresenteerd vóór winstbestemming.
De vergelijkende kerncijfers over voorgaande jaren zijn dienovereenkomstig aangepast.

*** Bij de berekening van de nettowinst per aandeel na verwatering (zie pagina 10) wordt met ingang van het boekjaar 2003 uitsluitend rekening gehouden met uitstaande optierechten voor zover deze ultimo boekjaar 'in the money' zijn.
De vergelijkende cijfers over voorgaande jaren zijn dienovereenkomstig aangepast.

KERNGEGEVENS PER AANDEEL

(op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen, in euro's)

Cijfers per aandeel	2004, 2005 en 2006 op basis van IFRS			2002 en 2003 op basis van Dutch GAAP	
	2006	2005	2004	2003	2002
Eigen vermogen **	5,13	4,14	3,46	2,71	2,44
Cashflow	1,26	1,34	0,84	0,76	0,92
Nettowinst voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,95	0,88	0,47	0,47	0,59
Nettowinst na afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,68	0,78	0,41	0,31	0,54
'Recurring' nettowinst voor afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,86	0,74	0,47	0,47	0,59
'Recurring' nettowinst na afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities	0,60	0,64	0,41	0,31	0,54
Nettowinst na afschrijving immateriële vaste activa ingevolge acquisities na verwatering ***	0,67	0,76	0,39	0,30	0,54

** / *** Zie pagina 9.

LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

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

Ronald Kasteel (1962), voorzitter van de Raad van Bestuur, trad in 1996 toe tot de Raad van Bestuur en werd in september 1999 benoemd tot bestuursvoorzitter. Ronald is sinds 1988 werkzaam bij Ordina en heeft voor zijn toetreden tot de Raad van Bestuur diverse functies binnen Ordina vervuld.

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. Voor zijn overstap naar Ordina werkte Hans bij Coopers & Lybrand.

Voor het bezit van opties en aandelen Ordina N.V. van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar pagina 118 van dit verslag.



LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Naam:	Mr. C.J. de Swart (1941)
Nationaliteit:	Nederlandse
Benoemd per:	15 mei 2003
Treedt af in:	2007 (herbenoembaar)
Andere commissariaten:	Stadion Feyenoord N.V. Japhet de Jong Holding B.V. Wereldhave N.V. Fondel Finance B.V. Daf Trucks N.V. Univé Verzekeringen 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
Naam:	E.P. de Boer (1950)
Nationaliteit:	Nederlandse
Benoemd per:	30 september 1999
Herbenoemd per:	14 mei 2003
Treedt af in:	2007 (herbenoembaar)
Andere commissariaten:	Mekob B.V. Todlin N.V.
Naam:	R.J. 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.
Naam:	Prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen (1959)
Functie:	Lid van de Hoofddirectie van de ANWB en Hoogleraar Business Development aan de Faculteit der Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen
Nationaliteit:	Nederlandse
Benoemd per:	11 mei 2006
Treedt af in:	2010 (herbenoembaar)
Andere commissariaten:	Telstar Trading B.V. Reis- en Rechtshulp N.V. Unigarant N.V. / UVM Verzekeringsmaatschappij N.V. Amis B.V.
Relevante nevenfuncties:	ICS Research School (Interuniversity Center for Social Science and Theory and Methodology), lid van bestuur Drents Museum, lid van bestuur

Voor het bezit van aandelen Ordina N.V. van commissarissen verwijzen wij naar pagina 120 van dit verslag. Geen van de commissarissen bezit opties op aandelen Ordina N.V.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Jaarverslag

Hierbij bieden wij u het jaarverslag over het boekjaar 2006 aan. Het jaarverslag is opgesteld door de Raad van Bestuur. Onderdeel van het jaarverslag is de jaarrekening. Deze is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien, welke is weergegeven op pagina 133 van dit verslag.

De jaarrekening en 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 2006 overeenkomstig de gepresenteerde stukken vast te stellen.

Dividendvoorstel en décharge

Ervan uitgaande dat de jaarrekening 2006 overeenkomstig de gepresenteerde stukken wordt vastgesteld, stellen wij, na overleg met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor goedkeuring te verlenen aan het dividendvoorstel, zoals opgenomen op pagina 45 van dit jaarverslag. Wij merken op dat dit dividendvoorstel gebaseerd is op het vigerende reserverings- en dividendbeleid zoals vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2004.

Ten slotte stellen wij u voor de Raad van Bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te déchargeren voor het door hem uitgeoefende toezicht.

Activiteiten van de Raad van Commissarissen 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. De Raad heeft zijn toezicht uitgeoefend met inachtneming van de belangen van alle stakeholders. De Raad van Commissarissen bestaat thans uit vier leden. De Raad heeft, gelet op zijn relatief beperkte omvang, besloten geen aparte commissies in te stellen. 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. De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2006 volgens een van tevoren vastgesteld schema zesmaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Tijdens alle vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

In deze vergaderingen werd onder meer aandacht besteed aan een aantal vaste onderwerpen, zoals de marktontwikkelingen, de begroting, de operationele en financiële gang van zaken, acquisities en het interne control raamwerk, waaronder de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarnaast zijn de door de Raad van Bestuur schriftelijk gerapporteerde strategie, de strategische managementagenda en het meerjarenperspectief uitgebreid ter vergadering besproken.

In het afgelopen jaar is specifiek aandacht besteed aan de strategische ontwikkelingen rondom offshore, de schaarste op de arbeidsmarkt, de vernieuwing van de kredietfaciliteit en het meerjarenperspectief van Ordina BPO. De bespreking van het jaarresultaat en het halfjaarresultaat en de uitkomsten van de jaarrekening- en interimcontrole vonden plaats in aanwezigheid van de externe accountant.

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 2007 besproken.

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

In het verslagjaar is verder éénmaal 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 werd de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, zowel als college als van de individuele leden van het bestuur, geëvalueerd, eveneens met een positief resultaat. Tijdens deze vergadering werden verder de profielschets, de scholingsbehoefte en het rooster van aftreden geëvalueerd. Ten slotte is tijdens deze vergadering de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en het remuneratiebeleid besproken en heeft de Raad, binnen de kaders van het geldende beleid, de beloning van de Raad van Bestuur vastgesteld.

Remuneratie van de Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen heeft de individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze beloning past in het remuneratiebeleid zoals dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in de vergadering van mei 2005 is vastgesteld.

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, performancegedreven beloningspakket. De marktconformiteit van het pakket is extern, onafhankelijk getoetst. Op hoofdlijnen bestaat de beloning uit een – in relatie tot het marktgemiddelde – relatief laag basissalaris en relatief hoge performanceafhankelijke elementen in de vorm van een kortetermijnbonusregeling in contanten en een langetermijnincentive in de vorm van aandelen Ordina N.V. Daarnaast wordt een benefitspakket geboden dat licht beneden het marktgemiddelde ligt, hetgeen past binnen de beleidsmatige keuze voor een ondernemend, performancegedreven beloningspakket.

De kortetermijnvariabele 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 kortetermijnvariabele beloning bedraagt 'at target' 40% 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. mogen 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.

Voor het totaal van de overige benefits geldt dat deze licht onder het marktgemiddelde liggen. Het belangrijkste element binnen de overige benefits is de pensioenregeling.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen past het vigerende remuneratiebeleid bij de doelstellingen en ondernemende cultuur van de vennootschap. Gelet daarop is het de intentie van de Raad van Commissarissen om in 2007 geen wijzigingen aan te brengen in het remuneratiebeleid.

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 117 van dit verslag.

Bezoldiging van de Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen vast.

Aangezien de bezoldiging van de Raad van Commissarissen reeds gedurende een reeks van jaren ongewijzigd was gebleven (laatste aanpassing in 1999) is in het verslagjaar een voorstel tot wijziging aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd om daarmee de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen in overeenstemming te brengen met het marktgemiddelde. Dit voorstel is tot stand gekomen in overleg met een onafhankelijke, externe adviseur.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 11 mei 2006 met de voorgestelde wijzigingen ingestemd. Gelet op het vorenstaande is de vergoeding voor een lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 1 januari 2006 verhoogd van € 20.400 per jaar naar € 22.600 en is de vergoeding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen per diezelfde datum verhoogd van € 22.700 per jaar naar € 30.000.

Tevens is besloten de vergoeding jaarlijks te indexeren conform de consumentenprijsindex (CPI), reeks alle huishoudens (2000 = 100), zoals gepubliceerd door het CBS. Deze indexering zal voor het eerst in 2007 worden toegepast.

Naast de vaste vergoeding wordt aan de leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding verstrekt van € 2.270 per jaar. Deze onkostenvergoeding is niet gewijzigd en zal ook niet worden geïndexeerd.

De totale bezoldiging voor het boekjaar 2006 bedroeg € 107.000. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Verdere details zijn opgenomen op pagina 120 van dit verslag.

Overleg met de ondernemingsraad

Conform het binnen de vennootschap geldende beleid heeft een lid van de Raad van Commissarissen, in dit geval de heer Van Engelen, een overlegvergadering tussen de bestuurder en de centrale ondernemingsraad bijgewoond. In deze vergadering is onder meer aandacht besteed aan de ondernemingsstrategie en de ontwikkelingen op het gebied van offshoredienstverlening.

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. Gelet op het belang dat de Raad van Commissarissen hecht aan een goede corporate governance is de Raad blij met de conclusie van het tweede rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (de "commissie Frijns") dat de naleving van de code onder beursgenoteerde ondernemingen zeer hoog is.

Om een duidelijk beeld te geven van de specifieke standpunten van de vennootschap ten aanzien van 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.

In aanvulling op de door de vennootschap opgestelde reactie is corporate governance tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van 2004 en 2005 geagendeerd en besproken. In het verslagjaar zijn geen veranderingen in de corporate governance structuur of in de naleving van de Code opgetreden. Wij verwijzen in dit kader tevens naar pagina 141 van het jaarverslag.

Samenstelling en rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de opgestelde profielschets. De Raad van Commissarissen is verder van oordeel dat zij zodanig is samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn ook onafhankelijk in de zin van de Code.

Volgens het rooster van aftreden is de heer Takkenberg tijdens de Algemene Vergadering van 11 mei 2006 afgetreden. De heer Takkenberg was, conform het rooster, niet herbenoembaar. Graag danken wij de heer Takkenberg voor de bijdrage die hij de afgelopen jaren heeft geleverd aan de ontwikkeling van de onderneming. Direct aansluitend op de Algemene Vergadering is de heer Prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen benoemd tot commissaris van Ordina N.V. De heer Van Engelen is lid van de Hoofddirectie van de ANWB en hoogleraar Business Development aan de Faculteit der Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Persoonlijke informatie met betrekking tot de individuele leden van de Raad van Commissarissen en het rooster van aftreden kunt u vinden op pagina 12 van dit verslag. Volgens dit rooster treedt de heer De Swart, eerste benoeming in 2003, tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris. De heer De Swart is herbenoembaar en stelt zich daartoe beschikbaar.

Zoals vorig jaar reeds aangekondigd treedt ook de heer De Boer, eerste benoeming in 1999, tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris. Hoewel de heer De Boer op basis van het beleid van Ordina dat leden van de Raad van Commissarissen maximaal twee termijnen van vier jaar zitting kunnen hebben niet herbenoembaar zou zijn, is het ons voornemen eenmalig een uitzondering te maken op dit beleid. Aanleiding hiervoor is de specifieke marktkennis van de heer De Boer gekoppeld aan de brede kennis die de heer De Boer heeft van de onderneming, gezien het feit dat de heer De Boer al vanaf het eerste uur, in 1973, betrokken is bij Ordina en de onderneming heeft geleid als bestuursvoorzitter. Om te voorkomen dat in één jaar twee commissarissen aftreden die niet herbenoembaar zijn, zal de Algemene vergadering van Aandeelhouders worden voorgesteld om de heer De Boer voor een periode van drie jaar te herbenoemen.

Tot slot

Wij maken graag van de gelegenheid gebruik om onze waardering uit te spreken voor hetgeen de Raad van Bestuur, het Executive Committee en alle medewerkers van de Ordina Groep in 2006 hebben bereikt. Zonder hun toewijding en inzet zou Ordina niet de toonaangevende marktpositie hebben verworven die zij nu inneemt.

Nieuwegein, 5 maart 2007

Raad van Commissarissen Ordina N.V.

Mr. C.J. de Swart, voorzitter

E.P. de Boer

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

R.J. van de Kraats RA

**VERSLAG VAN
DE RAAD VAN BESTUUR**

MARKTTRENDS, DE KANSEN EN DE RISICO'S

Thema's die spelen bij klanten

De economische ontwikkelingen zijn van directe invloed op de resultaten van Ordina. Door de krachtige opleving van de economie is het vertrouwen bij zowel bedrijfsleven als consumenten sterk toegenomen. De markt-omstandigheden waarin wij als gespecialiseerde dienstverlener opereren, bieden al enige tijd een gunstig perspectief. Ordina zet de stijgende lijn dit jaar met kracht door, en ook voor 2007 zijn de vooruitzichten goed. De vraag naar onze dienstverlening is over de hele linie fors aangetrokken. Ondanks de opgaande markt en de goede resultaten, blijven de conjunctuurgevoeligheid van onze dienstverlening en de geringe kostenflexibiliteit risico's die wij niet uit het oog verliezen. Onze strategie is er op gericht om die kwetsbaarheid te verminderen.

Ruimte voor nieuwe initiatieven

In 2006 zette de trend versterkt door dat organisaties investeren in vernieuwing en verbetering van hun bedrijfsvoering in plaats van zich eenzijdig te richten op kosten-beheersing. Onze verwachting is dat dit beeld in de eerstkomende jaren wordt gecontinueerd. Offensieve initiatieven om te verstevigen en uit te breiden hebben inmiddels de overhand ten opzichte van trajecten die primair gericht zijn op kosten-beheersing en de bescherming van marktposities. Deze omslag in denken is zichtbaar zowel bij het bedrijfsleven als bij de overheid. Er is weer ruimte om te ondernemen, er is weer ruimte om vernieuwende concepten te introduceren. Goed ondernemingsbestuur en de daaruit voortvloeiende behoefte aan transparantie en compliance vormen de kaders waarbinnen die vernieuwing plaatsvindt.

Klant en besturing

belangrijke inhoudelijke thema's

Klantmanagement en besturingsvraagstukken blijven daarom wat ons betreft belangrijke algemene, inhoudelijke thema's. Thema's waarop wij, door kennis en kunde hierover te bundelen, een leidende rol spelen in de markt. Klantmanagement vormt een belangrijk uitgangspunt voor procesvernieuwing. Hoe bereik of bedien ik mijn klant (of burger), hoe behoud ik mijn klant en hoe verhoog ik de omzet bij mijn klantenkring, zijn hierbij de kernvragen. Voor de beantwoording hiervan is gedegen branche-, marketing- en klantkennis onmisbaar. Gewapend met die kennis ontwikkelt Ordina vernieuwende concepten waarbij ICT wordt ingezet om die concepten concreet te laten werken. Daarnaast is de behoefte aan transparantie een thema dat voortduurt en naar het zich laat aanzien nog steeds sterker wordt. Dit noopt ondernemingen te investeren in de efficiency en inzichtelijkheid van hun besturing en verantwoording. Besturingsvraagstukken blijven dan ook een thema waarop Ordina als voorhoedespeler actief is, zowel vanuit consulting- als ICT-perspectief.

SEPTEMBER 2006

Brink's kiest Ordina als partner voor Siebel-implementatie. Brink's is een organisatie die zich in vijftig landen bezighoudt met waarden in alle soorten en maten. Het werkterrein van Brink's Nederland is de particuliere beveiliging, geld- en waardetransport, ATM services (onderhoud en beheer van geldautomaten) en geldverwerking. Siebel is een softwarepakket dat zich richt op klant- en relatiemanagement.

Focus en rationalisering niet meer weg te denken

De vernieuwingsimpulsen aan de 'frontoffice' van ondernemingen en overheidsinstellingen laten onverlet dat rationalisering van de 'backoffice' onverminderde aandacht heeft. Het streven naar operational excellence als onderscheidende waarde is breed geaccepteerd. Procesverbetering en oriëntatie op efficiëntie worden gedreven door de noodzaak de gehele operatie te flexibiliseren, minder kostbaar en tegelijk duurzamer te maken. Voor Ordina betekent dit een aanhoudende stroom aan werk op alle onderdelen van ons kernportfolio. In een markt die steeds volwassener wordt, is er ook gezonde aandacht voor de prijs-kwaliteitverhouding die dienstverleners kunnen bieden voor het realiseren van ICT-oplossingen. Onze Software Factory, waarin het gehele proces van systeemontwikkeling is ondergebracht, biedt hierop een antwoord. In deze aanpak weten wij door standaardisatie en transparantie de efficiëntie te verhogen en de kwaliteit te waarborgen. Daarnaast zetten wij er gericht op in delen van het werk offshore te laten uitvoeren.

Duurzaam ondernemen wint aan belang

Het is duidelijk dat het thema duurzaam ondernemen aan belangstelling blijft winnen. Organisaties gaan bewuster om met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en leggen steeds vaker verantwoording af over hun economische prestaties in relatie tot hun sociale en milieubesparende prestaties. Duurzaamheid betekent dat deze drie zaken met elkaar in balans moeten zijn. Ordina blijft niet achter met initiatieven op dit gebied. Wij zoeken hiervoor de ruimte binnen de kaders van ons vakgebied. Onze economische prestaties zijn gericht op duurzame groei van onze onderneming. Als dienstverlener is de milieubelasting relatief gering; deze beperkt zich voornamelijk tot auto-, papier- en energiegebruik. Onze maatschappelijke bijdrage is sterk kennisgedreven. Wij zien onze duurzame projecten tevens als een mogelijkheid om onze medewerkers aan ons te binden en hen een ander, boeiend perspectief te bieden op wat hun kennis betekent voor de maatschappij.

Amsterdam Antwoord

'DE MEEST INGEWIKKELDE GEMEENTE VAN NEDERLAND,
MAAR WEL ALS EERSTE ZO'N CENTRAAL INFORMATIENUMMER'

De gemeente Amsterdam ontving onlangs de King Award voor Antwoord, omdat het de eerste gemeente in Nederland is met één nieuw centraal informatienummer. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten reikt deze prijs jaarlijks uit aan een gemeentelijk initiatief waarmee de dienstverlening aan burgers en ondernemers zichtbaar wordt verbeterd. Met Antwoord kan Amsterdam klantgerichter zijn én de administratieve lasten verlagen. Inwoners kunnen snel en eenvoudig via het centrale telefoonnummer 14 020, het emailadres en de internetsite hun vragen stellen. Zo'n 80% wordt direct beantwoord. Voor lastigere vragen wordt de beller direct doorverbonden met de juiste ambtenaar. Antwoord gaat in 2007 ongeveer twee miljoen contacten verwerken. Nu zijn veertien organisaties aangesloten, de resterende diensten en stadsdelen zullen dat voor 1 januari 2008 ook zijn. Ordina is als hoofdaannemer verantwoordelijk voor de realisatie van dit digitale loket en het gemeentelijke Servicenummer.



Ordina-medewerker Sjoerd Veen,
Account Director lokale overheid/BZK

Thema's die onze strategie raken

Uitbesteden bedrijfskritische activiteiten

Een gevolg van de geschetste rationalisatietendens is dat organisaties steeds meer taken uitbesteden. Het gaat echter niet alleen meer om bijzaken, zoals salarisverwerking of werkplekbeheer. Ook bedrijfskritische activiteiten worden steeds vaker uitbesteed. Te denken valt aan administratie, logistiek en productie én IT-applicaties. Ordina heeft deze tendens zien aankomen en investeert al enige jaren gericht in de ontwikkeling van de juiste expertise en voldoende schaalgrootte om bedrijfsapplicaties of complete bedrijfsprocessen te kunnen overnemen. Het laatste doen wij bewust uitsluitend voor de financiële sector en hebben wij ondergebracht in een aparte BPO-unit. Er is veel belangstelling vanuit de gehele financiële sector voor dit initiatief. Vandaar dat wij gericht investeren in een systeemlandschap, werkwijze en organisatie die in hoge mate gestandaardiseerd zijn, zodat wij snel nieuwe klanten kunnen aansluiten. Dit initiatief, waarmee Ordina een unieke positie inneemt in Nederland, brengt tegelijkertijd ook risico's met zich mee. De investeringen die wij nu doen zijn fors en moeten door verdere groei van de klantenkring het gewenste rendement gaan opleveren. Bovendien zullen wij gericht moeten blijven werken aan een schaalbare organisatie die de voorziene, grote vraag goed aankan.

Omvang (uitbestedings)opdrachten neemt toe

We zien niet alleen een verandering in de taken die worden uitbesteed, de omvang van de opdrachten wordt ook steeds groter. Opdrachtgevers besteden afgebakende percelen aan. Zij kiezen niet langer uit een shortlist van enkele voorkeursleveranciers die alles kunnen doen, maar zoeken bij een bepaalde kavel (systeemontwikkeling,

applicatiebeheer e.d.) direct de juiste partij. Hierin schuilt voor Ordina zowel een kans als een risico, aangezien de impact van het al dan niet geselecteerd worden groter wordt. Het winnen van een uitbestedingsopdracht binnen ons kernportfolio betekent een gegarandeerde omzet voor langere termijn. Verlies daarentegen betekent een marginalisering van onze positie bij die betreffende opdrachtgevers. Relevante kennis en bewezen resultaten zijn de voornaamste selectiecriteria om een uitbestedingsopdracht te winnen. Gezien ons specialistische profiel en onze sterke, langdurige relaties met onze klanten schatten wij onze kansen hoog in.

Volwassen zakelijke relaties

De verhouding tussen klanten en ICT-dienstverleners heeft zich ontwikkeld tot een volwassen zakelijke relatie. Naarmate opdrachten groter worden en het belang ervan toeneemt, wordt de eindverantwoordelijkheid meer en meer neergelegd bij leveranciers zoals Ordina. Dit geldt niet alleen voor uitbestedingen of projecten maar ook voor grote detacheringsoopdrachten. Dit is een tendens die wij al langer waarnemen en waarop wij ons goed hebben voorbereid. Het past in onze ambities om een werkelijke rol van betekenis te vervullen voor onze klanten. De toegenomen resultaatverantwoordelijkheid is uiteraard wel van invloed op ons risicoprofiel en vraagt om beheersmaatregelen in onze interne besturing, welke wij hebben ingericht.

OKTOBER 2006

Boskalis gaat met Ordina in zee als partner voor de selectie en inrichting van kennisportals. Hierbij hoort ook een mobiliteitsconcept waarbij medewerkers van Boskalis over de hele wereld (van China tot Qatar) toegang hebben tot hun kernsystemen.

Capaciteit is schaars in Nederland

De aantrekkende economie heeft een positief effect op de werkgelegenheid. Het aantal vacatures stijgt, maar het is niet eenvoudig om die vacatures in te vullen. Het aanbod van hoogopgeleiden is ook in onze branche schaars. Het aanbod van ICT-professionals krimpt doordat te weinig jongeren een ICT-studie kiezen en door de toenemende vergrijzing, die ook onze relatief jonge sector begint te raken. De arbeidsmarkt waarop wij ons richten is weer een werknemersmarkt aan het worden, waardoor de druk op salarissen toeneemt. Het positieve effect van de krappe arbeidsmarkt is dat de markt ruimte biedt voor verhoging van onze prijzen. Een nieuw fenomeen is dat ervaren ICT-professionals steeds vaker kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. Zij bieden hun diensten in freelanceverband aan. De aanhoudende schaarste van hoogopgeleid ICT-personeel vormt een reëel risico voor aanbieders zoals Ordina. Behoud en werving van medewerkers is voor ons een topprioriteit. Daarnaast willen wij, om de marktvraag aan te kunnen, delen van het werk offshore laten uitvoeren.

Schaalgrootte telt

Partijen die de verantwoordelijkheid voor hele kavelsoorten overnemen van de opdrachtgever of grote projecten uitvoeren, moeten naast specialistische kennis over voldoende schaalgrootte beschikken om het werk te kunnen doen. Die continuïteitsgarantie is voor de opdrachtgever een belangrijk selectie-criterium, gezien het bedrijfsbelang dat gemoeid is met dit type uitbestedingen. Behalve focus op groei door werving van nieuwe medewerkers en acquisities,

bieden wij het risico op toenemende schaarste van goed opgeleid en ervaren personeel het hoofd door delen van het werk offshore onder te brengen. Hiervoor hebben wij dit jaar een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Cognizant. Dit bedrijf heeft op dit moment wereldwijd zo'n 38.000 medewerkers in dienst die op grote schaal offshoredienstverlening bieden vanuit India. Op deze manier benutten wij offshore-activiteiten om schaalgrootte en meer flexibiliteit in beschikbare capaciteit te creëren tegen een relatief lage prijs.

Consolidatietendens gevolg van de vraag

De wens van opdrachtgevers om met grote gespecialiseerde dienstverleners samen te werken vertaalt zich in een verdere consolidatie in onze branche. Wij geven onze groei een extra impuls door Nederlandse of Belgische bedrijven met een bepaalde omvang en specialisatie over te nemen. Ons streven daarbij is dat deze bedrijven een aanvulling en versterking vormen op ons kernportfolio zodat wij onze positie in een bepaald specialisme kunnen versterken. Onze intentie is om voor beide partijen groeipotentieel en perspectief te bieden en daarmee waarde te creëren. Het is belangrijk dat de nieuwe bedrijven hun plek vinden en zich bij ons thuis voelen. Het behoud van hun kennis en kunde staat voorop. Om het risico op een relatief hoog ongewenst verloop na een acquisitie te minimaliseren, besteden wij daarom veel aandacht aan een soepele integratie van nieuwe bedrijven in onze organisatie. Betrokkenheid van het management dat een onderneming aan Ordina verkoopt is daarbij essentieel.

VOORTGANG IN REALISATIE VAN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Ordina vaart al jaren een stabiele strategische koers en heeft zich daarbij concrete doelen gesteld. In dit hoofdstuk zetten wij onze strategische doelstellingen direct af tegen de voortgang die wij geboekt hebben dit jaar.

Markt en klant

Wij streven naar strategische partnerships met grote organisaties

- Wij richten ons op grote klanten, voor wie we complexe opdrachten kunnen uitvoeren en met wie we langdurige relaties willen aangaan. Daarom streven wij naar vergroting van ons marktaandeel bij onze tien grootste klanten en het versterken van onze positie bij onze veertig belangrijkste klanten. De doelstelling is om ten minste 75% van de totale omzet te realiseren bij onze top-40 klanten.
- We zoeken aansluiting bij leidende technologiepartners om de oplossingen voor klanten op een excellente manier te kunnen realiseren.
- We bieden additionele schaalgrootte en realisatiekracht door delen van het werk bij onze offshorepartner te laten uitvoeren.

Ordina ontwikkelt zich tot een partij van formaat in de Nederlandse en Belgische markt. De focus van zowel ons commerciële apparaat als ons topmanagement is maximaal gericht op het verwerven van duurzame posities bij grote klanten. Ons accountmanagement, het commerciële proces en de beloningssystematiek zijn hierop afgestemd. We investeren gericht in de ontwikkeling van de klantrelatie en besteden veel tijd en aandacht aan de beoordeling van onze kansen en de afweging van daarmee samenhangende risico's. Onze inzet is om op een weloverwogen manier opdrachten aan te nemen waarbij wij de verantwoordelijke partij zijn of de regie voeren. Door een gerichte samenwerking tussen commercie en de Ordina-eenheden die de feitelijke oplossing moeten gaan leveren, treden wij steeds succesvoller naar buiten als één Ordina. Eén Ordina dat een vuist weet te maken in de markt.

Internetwinkel KPN Mobiel

'EEN NIEUWE DISTRIBUTIESTRATEGIE VIA INTERNET BETEKENT MEER DAN HET HERINRICHTEN VAN DE ETALAGE'

Hoe verkopen wij meer mobiele telefoons via onze website? KPN Mobiel zocht een partner die kon helpen om betere resultaten te boeken met internet als verkoopkanaal. De website trok wel veel bezoekers, maar dat leverde onvoldoende verkooptransacties op. Ordina heeft veel ervaring met dergelijke vraagstukken en is gevraagd om mee te denken over verbetering. Samen met KPN Mobiel is een distributiestrategie ontwikkeld waarbij ook organisatieaspecten, IT-consequenties en commerciële aspecten zijn meegenomen. Zichtbaar resultaat is een nieuw interaction design op kpn.com/mobiel, met een betere routing door de online winkel. Daarmee wordt het voor de klant gemakkelijker om de aankoop van zijn of haar mobiele telefoon via Internet te regelen. Al deze veranderingen hebben een positief effect op de omzet: de verkopen zijn sindsdien verviervoudigd.



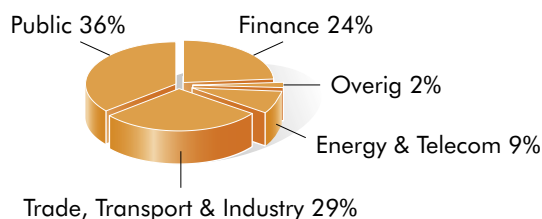
Ordina-medewerker Jaap van Oort,
Management Consultant Interactive Marketing

De samenstelling van onze groep van tien belangrijkste klanten en hun aandeel in de totale omzet is relatief stabiel (2006: 41%). De omzet bij onze top-10 klanten groeide in 2006 met 30%. We hebben in 2006 68% van onze omzet gerealiseerd bij onze veertig grootste klanten. Wij verwachten er in te slagen dit percentage de komende jaren naar 75% te brengen door zeer gerichte focus vanuit ons commerciële management op de top-40 klanten. Deze steeds scherpere focus en proactieve houding van ons commerciële apparaat hebben de laatste jaren tot bewezen successen geleid.

Samenstelling top-10 klanten

ABN Amro
Achmea Groep
ING Groep
KPN
Ministerie van Financiën
Ministerie van Justitie
Ministerie van LNV
Politie
Shell
UWV

Op het gebied van consulting maken we expliciete keuzes. Speerpunten in consulting zijn voor Ordina de focus op de publieke en financiële sector en de focus op besturingsvraagstukken en klantbedieningsconcepten.



Ook op technologisch gebied hebben we er al enkele jaren geleden voor gekozen ons te specialiseren in leidende technologieën, zowel voor applicatieontwikkeling op maat als voor pakketoplossingen. We hebben onze organisatie gebaseerd op deze keuzes. In de competence centers voor JAVA, Microsoft, Oracle, SAP en Cobol is alle kennis en kunde op deze gebieden samengebracht. Door gerichte overnames is onze positie in deze kennisgebieden in 2006 opnieuw versterkt.

In 2006 hebben wij onze offshorestrategie kritisch tegen het licht gehouden. Ons doel is om op een effectieve manier gebruik te maken van offshoremogelijkheden en tegelijkertijd voor de klant voldoende kwaliteitsgaranties in te bouwen. Transparantie en een goede aansturing van uitbestedingsprocessen zijn essentieel om succesvol te kunnen zijn. Daarnaast hebben wij geconcludeerd dat de rollen aan de 'voorkant' (specificaties, architectuur) of 'achterkant' (testen en implementeren) van een ICT-project bij voorkeur niet moeten worden uitbesteed. Goede afstemming met de klant is juist in die start- en eindfase erg belangrijk. Ordina zal zich naar de toekomst nog nadrukkelijker concentreren op deze afstemmingsrollen, die wij lokaal, dicht bij de klant willen blijven invullen.

Om die reden richten wij ons op versterking van de competenties die te maken hebben met de formulering van de specificaties en architectuur- en inrichtingseisen van nieuw te ontwikkelen systemen. Daarnaast willen wij ons verder versterken op het gebied van integratie van nieuwe systemen in de klantomgeving, waarbij competenties op het gebied van testen en implementatie belangrijk zijn. Voor systeemrealisatie werken wij intern aan de professionalisering van zogenoemde ontwikkelstraten waarmee wij klanten realisatiekracht en kwaliteit van

uitvoering kunnen bieden. Indien de omvang van opdrachten daarom vraagt, zullen wij delen van het ontwikkelproces offshore uitbesteden aan onze offshorepartner Cognizant. Daarmee bieden wij onze klanten de schaal-grootte die noodzakelijk is, een goede prijs-kwaliteitverhouding en een beheerst proces.

Wij werken doelgericht aan afnemende kwetsbaarheid

- Om minder gevoelig te zijn voor conjunctu-rele schommelingen, zetten wij in op het sluiten van langjarige outsourcingcontracten op het gebied van applicatiebeheer en investeren wij gericht in ons BPO-initiatief.
- Ons doel is dat circa 30% van onze omzet wordt gevormd door Application Out-sourcing- en BPO-contracten, voordat de volgende cyclische teruggang zal plaatsvin-den, zodat de conjunctuurgevoeligheid van Ordina afneemt.

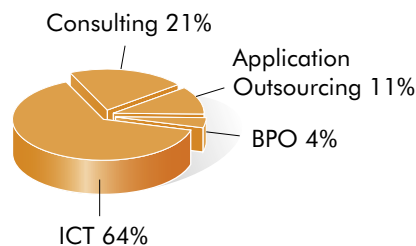
In 2006 hebben wij een aantal aansprekende opdrachten verworven die in lijn liggen met onze strategie. UWV en TNT selecteerden Ordina voor het onderhoud en beheer van bedrijfskritische applicaties. Bank Neder-landse Gemeenten tekende in november een intentieverklaring om alle processen die samenhangen met betalingsverkeer onder te brengen bij Ordina BPO. Half januari 2007 tekenden wij een intentieverklaring met REAAL Verzekeringen waarin wordt uitgesproken dat REAAL de bedrijfsprocessen voor een deel van de hypotheekadministratie aan ons wil uitbesteden en in februari tekenden wij een tienjarig BPO-contract met Robeco Direct waarin wij de verantwoordelijkheid voor de backoffice inclusief ICT-voorzieningen overnemen. Het allergrootste succes van het afgelopen jaar was de ondertekening van de intentieverklaring met Rabobank voor de volledige outsourcing van systeem-ontwikkeling, testen en systeembeheer van bedrijfskritische applicaties voor een

periode van zeven jaar. Cognizant zal in dit traject als onderaannemer van ons opereren voor offshoring van delen van het werk. Met deze overeenkomsten bewijst Ordina tot de absolute top te behoren op het gebied van ICT en outsourcing in Nederland.

De omzet uit ons kernportfolio is flink geste-gen, zowel autonoom als door acquisities. De weggevallen omzet door afstoting van de infrastructuurmanagementactiviteiten in 2006 wordt ruimschoots goedge maakt door onze overige activiteiten.

De omzet uit outsourcingactiviteiten (gebaseerd op contracten met een looptijd van 3 tot maximaal 10 jaar) is toegenomen van € 57,6 miljoen in 2005 naar € 77,6 miljoen in 2006.

Het aandeel van Application Outsourcing en BPO tezamen bedraagt 15% van de totale omzet (2005: 14%). Gezien onze doelstelling om dit percentage de komende jaren naar circa 30% te brengen, zal de groei op deze gebieden procentueel ver boven het gemid-delde van de groep moeten liggen.



Wij hebben een krachtig imago naar onze stakeholders

- Wij willen door onze stakeholders erkend worden als de meest succesvolle dienstverlener in Consulting, ICT en Outsourcing in Nederland en België. Daarom steken we veel energie in de positionering van Ordina als een sterk merk.

Succes vertaalt zich voor ons in marktleiderschap op ons kernportfolio, zowel in omvang als in kwaliteit. Een marktleider is zichtbaar voor klanten en zet de toon doordat hij erkend wordt als opinieleider. Marktleiderschap is het concrete bewijs van het vertrouwen dat klanten ons schenken. Het helpt ons ook om onze zichtbaarheid en ons gewicht op de arbeidsmarkt te vergroten. Voor nieuwe medewerkers is het immers aantrekkelijk om zich aan te sluiten bij een vooraanstaand bedrijf. Voor beleggers is een nummer 1-positie het bewijs dat de gevoerde strategie het gewenste effect heeft. Wij dragen deze strategie al jaren actief uit door

intensieve relaties te onderhouden met aandeelhouders en analisten in binnen- en buitenland.

Maar ook op andere manieren werken wij aan onze positionering. Het hoofdsponsorship van de Ordina Open, het grastennis-toernooi in Rosmalen, ondersteunt ons imago en vergroot onze naamsbekendheid. Wij zien dit evenement als een goede gelegenheid om de relatie met onze stakeholders te verstevigen.

De zichtbare effecten van onze strategie zijn heel concreet:

- wij zijn de Nederlandse nummer 1 in Business Process Outsourcing voor de bancaire wereld;
- wij zijn de Nederlandse nummer 1 in hypotheekoplossingen;
- wij zijn de Nederlandse nummer 1 in JAVA en in Oracle;
- in België zijn we de top-10 binnengedrongen en klaar om de topositie in te nemen op onze specialisatiegebieden.

Samenwerkingsverband Rabobank

'ORDINA SCOORT 7-JARIGE APPLICATION OUTSOURCINGOVEREENKOMST BIJ RABOBANK'

Rabobank heeft de intentie uitgesproken haar ICT-systeemrealisatie voor 7 jaar uit te besteden aan Ordina, omdat zij ICT-ontwikkeling niet langer als een kerntaak ziet. Ontzorgen van de dagelijkse gang van zaken en een ICT-voorziening die een snellere time to market van bancaire diensten ondersteunt, blijven twee wezenlijke elementen die voor de Rabobank van groot belang zijn. Met deze overeenkomst breidt Ordina haar positie in de Finance markt verder uit en bouwt Ordina een waardevolle langetermijnsamenwerking op met de Rabobank. Door de overname van circa 200 professionals krijgt de verwerving van kennis en ervaring van financiële systemen een belangrijke impuls en worden de strategische kennisdomeinen van Ordina verder verstevigd.

Met name de sterke drive om van deze samenwerking een succes te maken, bracht Ordina in het voordeel. Daarnaast speelde het commitment van de bestuurstop en de uitstekende culturele fit een belangrijke rol.



Ordina-medewerker **Menno Boonstra**,
Account Director Rabobank

Wij zetten onze groeiambities kracht bij door gerichte acquisities te doen

- Ordina wil groeien, zowel autonoom als door acquisities. Bedrijven die wij overnemen moeten een aanvulling of versterking vormen van ons kernportfolio, in kwaliteit en/of omvang.

Ordina voert al langer een actieve acquisitie-strategie. Deze strategie is erop gericht om relatief kleine, specialistische dienstverleners op het gebied van consulting en/of ICT over te nemen. Deze gespecialiseerde bedrijven worden, na een korte periode van gewinning, waarin met name reeds commercieel wordt samengewerkt en er in veel gevallen een earn-outafpraak geldt, geïntegreerd binnen Ordina. Voor alle ondernemingen die vóór 2006 zijn geacquireerd, geldt dat deze inmiddels met succes zijn geïntegreerd binnen Ordina.

Ook in 2006 hebben wij een aantal bedrijven overgenomen die ons kernportfolio en onze positionering in de voor ons belangrijke markten versterken:

- De overname van de IBAS Groep vormt een uitstekende aanvulling op de consulting-activiteiten die Ordina in de overheidsmarkt ontplooit. Behalve consulting biedt IBAS ICT-diensten op basis van Microsoft-technologie. IBAS is al in 2006 geïntegreerd binnen Ordina.
- Door de overname van Vertis en Magentis kunnen wij in Nederland het marktleiderschap claimen in Oracle-oplossingen. Met Vertis en Magentis breiden wij bovendien onze kennisclusters SAP, business intelligence en industriële automatisering uit. Vertis en Magentis worden in 2007 geïntegreerd binnen Ordina.
- Op thema's waarin Ordina investeert, zoals het bedienen van klanten en burgers en het invoeren van selfserviceconcepten, biedt

Be Value B.V. onderscheidende proposities. Be Value heeft bovendien een goede positie in de voor ons belangrijkste publieke en financiële marktsegmenten. Voor Be Value geldt nog een earn out op de prestaties in 2007. Integratie van Be Value staat gepland voor 2008.

- Wisdom en The Missing Link zijn gespecialiseerd in hoogwaardige applicatieontwikkeling en systeemintegratie op de voor ons belangrijke Java/J2EE- en Microsoft-platforms. Wisdom en The Missing Link worden in 2007 geïntegreerd binnen Ordina.
- In technische automatisering hebben wij onze positie verder versterkt met de overname van Bergson. De dienstverlening van Bergson bestaat overwegend uit architectuur, design, development, test- en procesbegeleiding van en rondom software voor apparaten, systemen en machines in complexe en veeleisende hightech omgevingen. Ook voor Bergson geldt dat integratie plaatsvindt in 2007.
- Met de overname van Iterum Services hebben wij onze SAP-activiteiten in België uitgebreid.

In februari 2007 heeft Ordina de overname aangekondigd van YoungWood. YoungWood is één van de twee Nederlandse specialisten op het gebied van consulting en systeemontwikkeling voor bedrijfskritische systemen die continu beschikbaar moeten zijn, zoals internetbankieren. YoungWood realiseert bijna 90% van haar omzet bij grote klanten in de financiële wereld.

APRIL 2006

Na een uitvoerig selectietraject heeft staalfabrikant Corus voor de inrichting van haar Microsoft ontwikkelstraat (.NET) gekozen voor de systeemontwikkelmethode Smart en het DaVinci Platform; Ordina's succesvolle ontwikkelstraat voor .NET-technologie.

	Omzet over heel 2006 (in miljoenen euro's)	Aantal werknemers bij acquisitie	Consolidatie vanaf
IBAS Groep	ca. 7,5	ca. 90	januari 2006
Vertis B.V. en Magentis B.V.	ca. 35,3	ca. 350	februari 2006
Be Value B.V.	ca. 43,8	ca. 300	oktober 2006
Bergson Holding B.V.	ca. 6,3	ca. 65	oktober 2006
Iterum Services N.V.	ca. 1,9	ca. 17	oktober 2006
Wisdom Groep	ca. 5,0	ca. 55	november 2006

Het is onze doelstelling dat acquisities direct bijdragen aan de nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële activa ingevolge deze acquisities. De acquisities die wij in 2006 hebben gedaan, hebben aan deze doelstelling voldaan.

Duurzaam ondernemen

Wij willen duurzaam ondernemen met verstand

- Wij willen met onze kennis en expertise een actieve en zichtbare bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken op het gebied van zorg en onderwijs.
- Wij willen een bijdrage leveren aan het milieu door bewuster om te gaan met het gebruik van (lease)auto's, papierverbruik en door mogelijkheden te bieden voor locatie-onafhankelijk of vanuit huis werken.

Binnen het programma Care-IT geven wij het begrip duurzaamheid voor onze omgeving en voor onze eigen organisatie inhoud. We merken dat medewerkers extra trots zijn op Ordina als het gaat om de MVO-projecten die we doen en de bijdrage die zij daaraan kunnen leveren. Die bijdrage leveren we in de vorm van kennis, omdat we daarmee dicht bij het 'hart' van ons eigen bedrijf blijven. Projecten in onderwijs en zorg hebben wij aangewezen als aandachtsgebieden waarvoor wij ons willen inzetten.

We steunen met onze kennis verschillende mooie initiatieven, zoals in 2006 Oxfam Novib en haar partner INAFI International bij het opzetten van een wereldwijd online systeem om informatie te verzamelen over de effecten van microkredieten. We gaan het Nederlandse Rode Kruis ondersteunen bij de ICT-vraagstukken van deze vrijwilligersorganisatie. Met de stichting Autest gaan wij een opleiding voor autistische mensen ontwikkelen om hen op te leiden tot tester. Autistische mensen krijgen op deze manier een betere kans op een baan en een gewaardeerde plek in de samenleving.

Ondanks toenemende digitalisering is het papierverbruik in ons bedrijf aanzienlijk. Door zuinige printers in te zetten voor groepsgebruik en standaard dubbelzijdig te printen, trachten wij hier iets aan te doen.

Ons wagenpark bestaat ruim 3.000 auto's. Ordina is zich bewust van de milieubelastende effecten van autogebruik. Wij proberen ons steentje bij te dragen door mensen te prikkelen zuiniger te rijden, bijvoorbeeld door aandacht te vragen voor de juiste bandenspanning, de keuze voor een hybride auto te stimuleren en brandstofvergoedingen op te nemen in de leasevergoeding, zodat het voor medewerkers loont om te kiezen voor een zuinige auto. Reizen per openbaar vervoer wordt gestimuleerd.

Momenteel loopt een proef met een OV-creditcard voor Ordina-medewerkers die als dat mogelijk is de auto kunnen laten staan en kunnen reizen per openbaar vervoer.

Locatieonafhankelijk werken is mogelijk door medewerkers in een steeds groter deel van onze panden toegang te bieden tot dezelfde interne ICT-voorzieningen. Daardoor hoeven zij minder te reizen. We streven naar minder kantoorlocaties en optimale benutting van onze gebouwen, waardoor wij ook minder energie verbruiken.

Medewerkers

Wij zijn een employer of choice

- Wij streven naar een bovengemiddelde medewerkertevredenheid door maximale ontplooiingskansen, waardoor wij medewerkers aan ons binden. Het is hierbij onze ambitie om het ongewenst verloop onder de 15% te houden.

- Wij hebben een actief beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim. De doelstelling daarbij is uit te komen op een ziekteverzuim dat beneden het marktgemiddelde ligt.
- Wij hebben een modern en toekomstvast pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De komende jaren komt de nadruk te liggen op een toename van de resultaatafhankelijke beloning die in de directe invloedssfeer van onze medewerkers ligt.

Het aantrekken en behouden van uitstekend gekwalificeerde medewerkers die over de benodigde kennis en expertise beschikken is een belangrijke basis voor ons succes. Als werkgever willen we de beste perspectieven en ontplooiingskansen bieden voor onze huidige en toekomstige medewerkers. Consultants en ICT-professionals die uitdaging zoeken, bieden wij de projecten en opdrachten die bij hun ambitie passen.

Oxfam Novib

'MENSEN AAN DE ANDERE KANT VAN DE WERELD HELPEN TERWIJL JE GEWOON JE WERK DOET'

Microkredieten, welk effect hebben ze op sociale aspecten zoals werkgelegenheid, armoede, zelfredzaamheid of scholing? Oxfam Novib worstelde met dit vraagstuk, dat aansluit bij een actuele maatschappelijke vraag om meer transparantie te bieden over de besteding van geld van goede doelen. Oxfam Novib wil vooraf doelen formuleren voor projecten. Kwalitatieve doelen die te maken hebben met sociale verbeteringen. Vervolgens wil zij weten of een beoogde verandering ook werkelijk heeft plaatsgevonden. Ordina bracht kennis van corporate performance management in om tot antwoorden te komen. De consultants van Ordina ontwikkelden een systeem dat op een aantal parameters meet wat de sociale effecten zijn van een investering. Zij gebruikten hun bestaande kennis van performance management en ICT op een creatieve manier door die zeer situationeel toe te passen. Deze ervaring gebruikt Ordina ook weer bij zakelijke klanten die met gelijksoortige vragen worstelen. Zo snijdt het mes aan twee kanten.



Ordina-medewerker Ylana Simmelink,
Functioneel ontwerper/Informatie analist

In deze krappe arbeidsmarkt blijft Ordina een sterke aantrekkingskracht uitoefenen op business consultants en ICT-professionals. In 2006 is ons medewerkersbestand met 20% gegroeid en bedroeg de instroom opnieuw vele honderden mensen. Dit is een trend die al eerder is ingezet. We zijn succesvol en de boodschap dat werken bij Ordina goed is voor je loopbaan, komt over. Wat nieuwe medewerkers vooral aanspreekt is onze cultuur, de boeiende opdrachten bij grote klanten en de ontwikkelingsmogelijkheden. Ook de variabele component in ons beloningssysteem spreekt mensen aan. Helaas moeten wij constateren dat het ongewenst verloop in 2006 rond de 15% is uitgekomen en derhalve net iets hoger is dan wij ons ten doel stellen, ook al ligt het verloop in de branche gemiddeld nog hoger dan bij Ordina. Nadere analyse leert dat veel van de vertrekkende medewerkers bij klanten in dienst treden of als freelancer de markt betreden. Economische of praktische motieven zijn veelal de reden voor vertrek.

Ondanks dat het ongewenst verloop boven onze target ligt, blijken onze medewerkers steeds tevredener te zijn over Ordina als werkgever. Dit in tegenstelling tot de markt, waar de tevredenheid juist daalt. Dit blijkt uit het laatste medewerkertevredenheids-onderzoek dat eind 2006 gehouden werd. De respons was met 68% hoog (2005: 56%). De reden voor dit goede resultaat ligt ongetwijfeld in de gedifferentieerde verbeteraanpak per bedrijfs onderdeel na het vorige onderzoek.

Tevredenheid van mensen is vaak ook af te lezen aan het ziekteverzuim. In 2006 bedroeg het ziekteverzuim 3,1% (excl. zwangerschapsverlof). Het management vervult een actieve, betrokken rol richting zieke medewerkers. Daarnaast besteden we veel aandacht aan arbeidsomstandigheden, waarbij het accent ligt op werkplekinrichting. Ook zijn er arbospreekuren en op verzoek kan onze arbocoördinator een advies geven over goede werkhouding, voorkomen van werkstress en andere klachten.

Enkele uitkomsten medewerker-tevredenheidsonderzoek

Score Ordina
als % van
vergelijkingsgroep
(= 100%)

Wat gaat goed

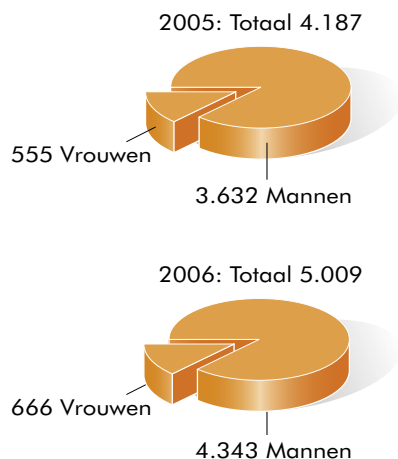
Communicatie	132%
Flexibele beloning	117%
Opleidingen	110%

Wat kan beter

Samenwerking binnen onderdelen	89%
Trots op Ordina	92%

Resultaatgerichtheid is een kernwaarde die wij met onze beloningssystematiek stimuleren. Ordina biedt een vast salaris met een variabele component. De variabele component is prestatieafhankelijk. Onze mensen waarderen deze manier van belonen, omdat zij graag willen worden beloond voor hun individuele prestatie of die van hun team. Flexibele beloning is een instrument voor Ordina om de betrokkenheid van medewerkers bij het resultaat van de onderneming te vergroten. Het stimuleert bovendien een ondernemende en competitieve mentaliteit binnen onze onderneming. We zullen het aandeel variabel inkomen verder vergroten, en daarmee tevens een zo optimaal mogelijk flexibiliteit bereiken in onze kostenstructuur. Het aandeel van de flexibele component in de salariskosten bedroeg in 2006 circa 9%.

Aantal medewerkers ultimo



Gelegenheid voor sociale contacten en mogelijkheden om collega's buiten het werk te ontmoeten bieden wij volop. Dat dit wordt gewaardeerd blijkt uit de animo voor evenementen zoals de Ordina Sportdag, de familiedag op de Ordina Open en de Ordina Autorally.

Kritische, constructieve ondernemingsraad

In de ondernemingsraad zijn de zaken die het belang van de medewerkers aangaan uitgebreid aan de orde geweest. In het bijzonder stonden in 2006 arbeidsvoorwaardelijke zaken, waaronder de harmonisatie van pensioenregelingen en de inrichting en besturing van de interne organisatie op de agenda. De ondernemingsraad heeft in verschillende zaken advies of instemming gegeven. Het overleg met de directie is open en constructief en verloopt in een uitstekende sfeer. De ondernemingsraad heeft zich als kritische sparringpartner voor het management opgesteld en op een goede wijze de belangen van de medewerkers én de onderneming behartigd.

SEPTEMBER 2006

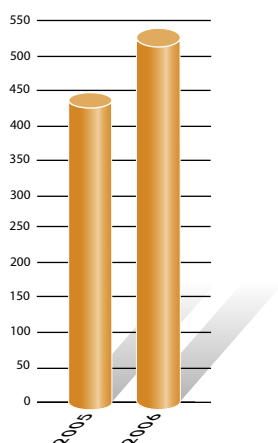
Marcel Thaens, partner bij Ordina is benoemd tot bijzonder hoogleraar aan de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Financieel

Wij streven naar groei in omzet en relatieve winstgevendheid

- Wij streven naar een aanhoudende omzetgroei boven het marktgemiddelde.
- Wij zetten onze groeiambities kracht bij door gerichte acquisities te doen.
- Wij richten ons op een verdere verbetering van de operationele marge. Wij hebben enkele jaren geleden de ambitie uitgesproken om in 2007, uitgaande van een blijvend verbeterende markt, een EBITA-marge te realiseren van ten minste 10% en een nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities van ten minste € 1,00.
- Wij blijven ons richten op een stringent werkkapitaalbeheer, waarbij wordt gestreefd naar een DSO (debiteurendagen) die structureel beneden de 65 ligt.

Omzetontwikkeling in miljoenen euro's



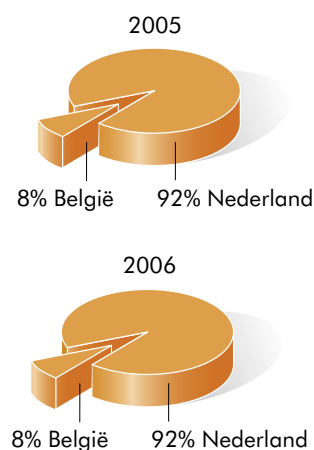
Autonome omzetgroei boven het marktgemiddelde

In 2006 is Ordina er voor het derde jaar op rij in geslaagd om op autonome basis sneller te groeien dan haar belangrijkste concurrenten. Met een omzet van ruim € 530 miljoen hebben wij onze naar de markt uitgesproken omzetverwachting (tussen € 525 en € 540 miljoen) gerealiseerd. Een goede bezettingsgraad van professionals, verbetering van de prijsstelling en groei in het aantal professionals hebben aan deze omzetgroei bijgedragen. De autonome groei in het totaal van Consulting, ICT en Outsourcing bedroeg in 2006 12%, terwijl de markt volgens meerdere onafhankelijke marktonderzoeken met ruim 6% is gegroeid in 2006.

Onze sterke en stabiele klantrelaties en onze positie als voorkeurswerkgever hebben ertoe bijgedragen dat Ordina opnieuw in staat is geweest marktaandeel te winnen.

De omzet over 2006 werd voor 92% in Nederland gerealiseerd en voor 8% in België. De totale omzetgroei van onze Belgische activiteiten bedroeg in 2006 38%; deze werd voor 11% autonoom gerealiseerd.

Geografische omzetverdeling



Groeiversnelling door acquisities

In 2006 heeft Ordina het acquisitietempo verhoogd in vergelijking met voorgaande jaren. Dit heeft twee redenen: de goede marktomstandigheden bieden ons perspectief op extra omzetgroei bij onze top-40 klanten en de toenemende omvang en complexiteit van projecten en opdrachten bij klanten vereisen dat wij snel schaalgrootte winnen binnen ons portfolio. De acquisities die wij in 2006 hebben gedaan, zijn beschreven op pagina's 34 en 35 van dit verslag. In totaal werd in 2006 voor een bedrag van € 128,8 miljoen geïnvesteerd in acquisities; deze investering werd voor een bedrag van € 72,2 miljoen in contanten gedaan en voor een bedrag van € 20 miljoen in aandelen Ordina N.V. Het resterende bedrag van € 36,6 miljoen betreft earn-outverplichtingen die grotendeels in de eerste helft van 2007 worden betaald. Consequentie van onze acquisitiestrategie is dat de afschrijving op immateriële activa ingevolge acquisities sterk is toegenomen in 2006. Het verloop van de afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities die Ordina tot en met 2006 heeft gedaan, ziet er voor de jaren 2007 en later als volgt uit:

Jaar	Afschrijving (in miljoenen euro's)
2007	12,2
2008	11,1
2009	9,5
2010	8,3
2011	3,7

Van de koopprijs die wij voor acquisities betalen bestaat een groot deel uit goodwill. Goodwill wordt jaarlijks aan een impairment-test onderworpen. Op basis van verwachte toekomstige kasstromen wordt bepaald of de goodwill nog de waarde vertegenwoordigt die op de balans van Ordina N.V. is opgenomen. In 2006 heeft deze beoordeling niet tot enige afwaardering geleid. De totale goodwill bedraagt per 31 december 2006 € 178,6 miljoen. Indien de markt op termijn een serieuze neergang zou vertonen, is er een risico dat een deel van de goodwill zal moeten worden afgewaardeerd.

Investing in BPO met het oog op langetermijnstabiliteit

Ordina is in de tweede helft van 2004 gestart met haar BPO-activiteiten, gericht op klanten in de financiële sector. In 2004, 2005 en 2006 zijn wij succesvol geweest in het aantrekken van nieuwe klanten. Het jaar 2006 stond daarnaast duidelijk in het teken van investeringen. Investering in de personele bezetting met het oog op het sluiten van nieuwe contracten en investering in de selectie van en start met het neerzetten van een eenduidig technologisch platform.

Wij investeren zeer bewust in onze BPO-activiteiten met als doel een stabiele basis te creëren binnen het totale portfolio van Ordina, ook in tijden van economische teruggang. Deze basis is gelegen in het meerjarige karakter van de overeenkomsten: BPO-contracten hebben in de meeste gevallen een looptijd van zeven jaar. We zien veelbelovende groeiperspectieven in deze markt en goede kansen dit omzetaandeel uit te bouwen. De lopende contracten en recent getekende intentieverklaringen hebben in het afgelopen jaar tot een significante groei in de contracted value van BPO geleid.

BPO - Contractenportefeuille vanaf 2007

Klant	Activiteit	Startdatum	Looptijd tot
Staalbankiers	basic banking	2004	2011
Bank Insinger de Beaufort	basic banking	2005	2012
Nederlandse Waterschapsbank	basic banking	2005	2012
Careon Levensloop	beleggersgiro	2005	2012
Black Rock (Merrill Lynch Investment Managers)	hypotheken	2005	2009
Blue Sky Group	beleggersgiro	2006	2009
Bank Nederlandse Gemeenten (LOI)	basic banking	2007	2014
REAAL Verzekeringen (LOI)	hypotheken	2007	2014
Robeco Direct	beleggersgiro	2007	2017

Contracted value 2007 e.v. bedraagt circa € 300 miljoen

Ervan uitgaande dat de intentieverklaringen met Bank Nederlandse Gemeenten en REAAL Verzekeringen rond het begin van het tweede kwartaal van 2007 worden omgezet in definitieve contracten, zal de BPO-omzet van Ordina in 2007 circa € 35 miljoen bedragen (2006: circa € 20,1 miljoen) en in 2008 circa € 45 miljoen.

In 2006 lag de negatieve winstbijdrage van BPO met een bedrag van € 4,3 miljoen in lijn met onze eerder uitgesproken verwachtingen. Daarnaast is er voor een bedrag van € 11,1 miljoen geïnvesteerd in het BPO-initiatief. Ook 2007 zal nog een jaar van investeren zijn; het fabrieksmatige concept voor basic banking en hypotheek moet worden neergezet. Op basis waarvan meerdere klanten tegelijkertijd kunnen worden bediend. De verwachte investeringen in 2007 zullen circa € 25 miljoen bedragen. Met deze investeringen wordt er een platform gecreëerd dat - zonder grootschalige extra investeringen, anders dan uit hoofde van transitie en transformatie naar het platform - een businessvolume aan moet kunnen dat een omzet representeert van circa € 100 miljoen

op jaarbasis. Als gevolg van de extra capaciteit die in 2007 nodig is om zowel de bestaande klanten naar behoren te bedienen als om het fabrieksmatige BPO-platform en -concept neer te zetten, zal de EBITA-bijdrage van BPO in 2007, zoals in 2006 al aangekondigd, nog negatief zijn. Wij verwijzen naar pagina 51.

Het is ons doel om het BPO-platform eind 2007 gereed te hebben. Ervan uitgaande dat wij in 2008 een omzetniveau bereiken van circa € 45 miljoen, is het reëel te verwachten dat BPO in 2008 rond break-even uit zal komen, waarna een verdere opschaling van het businessvolume ertoe moet leiden dat BPO structureel winstgevend wordt. De BPO-markt biedt meer dan voldoende kansen om het omzetvolume de komende jaren sterk te laten groeien. Het belangrijkste risico voor Ordina heeft eerder betrekking op het tijdig realiseren van het multi-bank platform en het tempo waarin nieuwe klanten op professionele wijze kunnen worden aangesloten.

Eenmalige bate als gevolg van pensioenharmonisatie beïnvloedt de EBITA positief

In 2006 is een groot aantal medewerkers geharmoniseerd naar een pensioenregeling die onder IFRS kwalificeert als beschikbare premieregeling. Als gevolg hiervan is de EBITA in 2006 per saldo voor een bedrag van € 4,6 miljoen positief beïnvloed. Opgemerkt wordt dat de bate boekhoudkundig van aard is en de cashflow niet positief heeft beïnvloed. Na de in 2006 doorgevoerde harmonisatie wordt het overgrote deel van de pensioenregelingen van Ordina als beschikbare premieregeling gekwalificeerd. Alle pensioenregelingen van Ordina zijn volledig ondergebracht bij professionele verzekeringsmaatschappijen.

Absolute en relatieve groei van EBITA in lijn met verwachtingen

Ordina heeft de sterke groei in omzet tevens vertaald in een sterke stijging van het bedrijfsresultaat voor interest, belastingen en afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities (de EBITA). Ook indien de hiervoor beschreven eenmalige bate uit hoofde van de harmonisatie van pensioenregelingen buiten beschouwing wordt gelaten, stijgt de EBITA sterk. Het stijgingspercentage ten opzichte van 2005 is 22%, waarmee de EBITA uitkomt op een bedrag van € 43,2 miljoen. Dit is in lijn met onze eerder in 2006 uitgesproken verwachting (EBITA tussen € 42 en € 45 miljoen). De EBITA-marge van de Ordina Groep ligt - indien de eenmalige bate als gevolg van de pensioenharmonisaties opnieuw buiten

beschouwing wordt gelaten - in 2006 op een vergelijkbaar niveau als in 2005. De marges op Consulting, ICT en Application Outsourcing hebben onderliggend echter een duidelijke verbetering doorgemaakt. Bij deze beoordeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat in 2005 de activiteiten op het gebied van infrastructuur management nog onderdeel van Ordina waren en de marges op deze activiteiten in 2005 bovengemiddeld waren.

Ontwikkeling nettowinst en winst per aandeel

De nettowinst van Ordina N.V. over 2006 bedraagt € 25,8 miljoen. In de vergelijking met de nettowinst over 2005 (€ 29,0 miljoen) moet rekening worden gehouden met de eenmalige belastingbate ter grootte van € 5,3 miljoen die Ordina in 2005 realiseerde als gevolg van de formele liquidatie van Rijnconsult B.V. De belastingdruk over 2006 ligt licht onder het nominale Nederlandse vennootschapsbelastingtarief. De voornaamste reden hiervoor is het feit dat het vennootschapsbelastingtarief in Nederland per 1 januari 2007 is gedaald naar 25,5%. Als gevolg hiervan is het saldo van latente belastingvorderingen en -schulden gedaald. Voor 2007 moet rekening worden gehouden met een effectieve belastingdruk die enigszins hoger zal liggen dan het - verlaagde - nominale vennootschapsbelastingtarief in Nederland. De belangrijkste oorzaak daarvan is gelegen in het feit dat de effectieve vennootschapsbelasting in België beduidend hoger ligt dan in Nederland.

EBITA-ontwikkeling

exclusief eenmalige bate

	EBITA in miljoenen euro's 2006	EBITA-marge 2006	EBITA-marge 2005
Ordina totaal	43,2	8,1%	8,0%
Business Process Outsourcing	- 4,3	- 21,3%	- 12,6%
Activiteiten exclusief BPO	47,5	9,3%	8,7%

Verkorte winst- en verliesrekening

(bedragen in miljoenen euro's)

	2006	2005	% ontw.
Omzet	530,4	443,9	19%
Bedrijfslasten	-470,9	-391,7	
EBITDA	59,5	52,2	14%
Afschrijving immateriële en materiële activa	-11,8	-16,9	
EBITA	47,7	35,3	35%
Afschrijvingen immateriële activa ingevolge acquisities	-10,1	-3,7	
EBIT	37,6	31,6	19%
Interestlasten (per saldo)	-2,3	-0,3	
EBT	35,3	31,3	13%
Belastingen	-9,5	-2,3	
Nettowinst	25,8	29,0	-11%

De versnelling op acquisitiegebied in 2006 maakt dat, onder toepassing van IFRS, de afschrijving op immateriële activa ingevolge acquisities fors is toegenomen. Op pagina 41 is een uitsplitsing van deze afschrijvingslasten opgenomen voor de komende jaren.

De nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële activa als gevolg van acquisities (exclusief de eenmalige belastingbete in 2005 en exclusief de eenmalige bate als gevolg van de harmonisatie van pensioenregelingen in 2006) steeg van € 0,74 in 2005 naar € 0,86 in 2006.

**Gezonde operationele kasstroom
en vernieuwde financieringsfaciliteiten
bieden ruimte voor verdere groei**

In 2006 heeft Ordina, zoals aan het begin van het jaar aangekondigd, in toenemende mate gebruik gemaakt van haar financieringscapaciteit bij de aankoop van nieuwe bedrijven. Ordina heeft als doelstelling de nettoschuldpositie niet hoger te laten zijn dan tweemaal de EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa en afschrijvingen op immateriële vaste activa ingevolge acquisities). Doordat wij acquisities voornamelijk met liquide middelen hebben gefinancierd, bedroeg de nettoschuld per 31 december 2006 € 53,1 miljoen, waarmee deze 0,9 keer de EBITDA bedraagt en ruim binnen de normdoelstelling blijft.

In november 2006 werden de financieringsfaciliteiten verruimd en vernieuwd. In totaliteit zijn gecommitteerde faciliteiten beschikbaar van € 120 miljoen, alsmede een rekening-courantfaciliteit ter grootte van € 60 miljoen. Deze nieuwe financieringsfaciliteiten geven Ordina, samen met het kasstroomgenererend vermogen, voldoende ruimte om in 2007 en volgende jaren actief te blijven op acquisitiegebied. Tevens zijn in de nieuwe faciliteit scherpere rentecondities overeengekomen, waarbij de hoogte van de rente afhankelijk is van de nettoschuldpositie per 31 december en per 30 juni in verhouding tot de EBITDA. Eind 2006 heeft Ordina haar renterisico op een deel van de financiering, groot € 45 miljoen, afgedekt.

Met betrekking tot de acquisities van Vertis/Magentis, Be Value, Bergson en Iterum Services heeft Ordina per 31 december earn-out-verplichtingen ter grootte van € 36,6 miljoen. Deze verplichtingen zullen voor een belangrijk deel in contanten worden voldaan. Deze verplichtingen alsmede de investeringen in het BPO-initiatief, de uitbetaling van bonussen, vakantiegeld en dividend in de eerste helft van het jaar, maken dat rekening moet worden gehouden met een sterke stijging van de nettoschuldpositie per 30 juni 2007. Dit is een voor Ordina gebruikelijk seizoenspatroon.

De operationele kasstroom heeft zich in 2006 gezond ontwikkeld en bedroeg € 34,1 miljoen. Een aanhoudend scherpe focus op debiteuren resulteerde eind 2006 in een DSO (debiteurendagen) van 64. De DSO is ten opzichte van 2005 duidelijk verbeterd (ultimo 2005: 69 dagen) en is ultimo 2006 in lijn met de geformuleerde doelstelling.

Marge- en WpA-doelstelling voor 2007

Enkele jaren geleden hebben wij ons ten doel gesteld om in 2007 een EBITA-marge te realiseren van ten minste 10% en een nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële activa ingevolge acquisities van ten minste € 1,00. Voor onze ambities voor de komende jaren en onze verwachtingen voor het jaar 2007 verwijzen wij naar pagina 51 van dit verslag.

Dividendvoorstel

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is het dividend- en reserveringsbeleid jaarlijks aan de orde. In de vergadering van 2006 is het reeds langer geldende beleid bevestigd. Het dividendbeleid houdt concreet in dat 25% van de nettowinst wordt uitgekeerd als dividend en de overige 75% van de nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserves. De ingehouden winst kan zodoende worden aangewend voor de financiering van de verdere groei van Ordina N.V. Directe toepassing van het dividendbeleid zou er over 2006 toe leiden dat het dividend lager zou uitvallen dan over 2005 en het verwachte dividend over 2007. Teneinde dit te voorkomen zullen wij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen om, als eenmalige uitzondering op het dividendbeleid, over 2006 een dividend in contanten uit te keren van € 0,20 per aandeel (2005: € 0,20 per aandeel), hetgeen overeenkomt met circa 30% van de nettowinst. Het aandeel Ordina N.V. zal op 11 mei 2007 ex-dividend noteren. Het dividend zal op 18 mei 2007 betaalbaar worden gesteld.

INTERNE BEHEERSING

Binnen Ordina is interne beheersing een onderwerp dat hoge prioriteit heeft. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd, waarbij er aandacht is voor zowel processen, systemen en controles als voor het bewustzijn onder management en medewerkers voor de juiste toepassing daarvan.

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 aan onze marktpositionering en bedrijfsvoering. Derhalve hebben wij deze risico's, en de wijze waarop Ordina deze risico's het hoofd biedt, elders in dit verslag meer uitgebreid beschreven. Wij volstaan hier met een korte beschrijving en een verwijzing naar de pagina's waarop de meer uitgebreide beschrijving te vinden is.

Marktrisico's

- De markt kenmerkt zich door steeds groter wordende opdrachten en zogenoemde verkaveling. Als gevolg hiervan kan de winst of het verlies van dergelijke opdrachten een materieel effect hebben op de financiële resultaten. Door ons te specialiseren en te focussen op een beperkt aantal klanten, slagen wij er tot op heden goed in om deze ontwikkeling om te zetten in commerciële successen. Wij verwijzen naar pagina 26.
- De offshoretrend zet door, zowel gedreven door schaarste op de arbeidsmarkt als door kostenbeheersing. Deze trend vormt zowel een risico als een kans. Wij streven ernaar de kansen die deze trend biedt optimaal te benutten door onze samenwerking met Cognizant. Wij verwijzen naar pagina 27.

Financiële risico's

- Een belangrijk deel van de activiteiten van Ordina, met name op het gebied van Consulting en ICT-dienstverlening, is en blijft naar verwachting conjunctuurgevoelig, terwijl een belangrijk deel van de kosten van een dienstverlenende organisatie vast zijn. Focus op vergroten van het omzetaandeel van langetermijncontracten en flexibilisering van kosten blijft voor Ordina daarom topprioriteit. Wij verwijzen naar de pagina's 31 en 39.
- Wij investeren fors in ons BPO-initiatief. De investeringen gaan 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 pagina 41.
- 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 pagina 41.

Operationele risico's

- Beheersing van de steeds groter wordende projecten en outsourcingcontracten in combinatie met een toenemende resultaatverantwoordelijkheid blijft een risico dat continu professionele aandacht behoeft en krijgt. Wij verwijzen naar pagina 48.
- 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's 27, 34 en 41.
- Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt in combinatie met een branchebreed hoog verloopcijfer en vergrijzing, zouden toekomstige groei kunnen remmen. Wij verwijzen naar pagina's 27 en 36.

Onze interne governance is 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, worden 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 (het EC), de verantwoordelijkheid. Tevens wordt de strategische koers van Ordina jaarlijks besproken met de Raad van Commissarissen.

Vertaling van strategische doelen naar businessplannen en meerjarige ambities

De strategische doelstellingen, inclusief de belangrijkste kansen en risico's, worden met de directies van de verschillende bedrijfsonderdelen gedeeld, zowel collectief als individueel. De strategische doelstellingen van Ordina als geheel en de bijdrage aan een of meer van die doelstellingen door de verschillende bedrijfsonderdelen vormen de basis voor de businessplannen en meerjarenplannen van de onderdelen. Het businessplan wordt per bedrijfsonderdeel, naast een financiële begroting, vertaald in enkele Key Performance Indicators, die de bijdrage aan strategische doelen meetbaar maken en 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 businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen, alsmede de Raad van Bestuur, het EC en de centrale afdeling finance & control.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks schriftelijk over de voortgang van de realisatie van hun businessplan, de daaruit voortvloeiende Key Performance Indicators en financiële prestaties 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 de in eerdere gesprekken 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 worden besproken.

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 2006 zijn de processen binnen Ordina, in samenwerking met het verantwoordelijke management uit de lijn en de staf, kritisch beoordeeld. Dit zal resulteren in een vernieuwd Digitaal Handboek, waarin per proces relevante risico's zijn beschreven, inclusief de toepasselijke controles.

Het management en de businesscontrollers van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor de correcte toepassing van de processen en systemen.

Om tot een optimale beheersing te komen, worden op het gebied van financiële verslaglegging geen vrijheidsgraden geaccepteerd. De financiële administratie sluit direct aan op 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 op het moment van verdergaande integratie ook qua 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. In lijn hiermee is het aantal juridische entiteiten in België in 2006 drastisch teruggebracht en is de administratie gecentraliseerd in een service center.

Projectbeheersing

Binnen Ordina zijn de verschillende projectbureaus voor consulting en ICT eind 2006 omgevormd tot één projectbureau. Doelstelling is hiermee te komen tot een verdere standaardisatie van processen, procedures en de toepassing ervan. Vanuit hetzelfde doel zijn ook bid- en contractmanagement voor grote projecten op het gebied van consulting en ICT centraal georganiseerd. Bid- en contractmanagement en het projectbureau staan onder directe aansturing van een lid van het Executive Committee. Ook binnen Ordina BPO is een projectbureau actief dat gericht toeziet op de voortgang van projecten, inclusief transities en transformaties naar de nieuwe doelomgeving. De genoemde afdelingen hebben een belangrijke bewakende rol bij zowel de verwerving van nieuwe opdrachten als de uitvoering en voortgang daarvan. Bij de verwerving wordt toegezien op de correcte naleving van de binnen Ordina geldende 'Deal Review Systematiek', waarmee projecten

Integraal Toezicht Jeugd

'WIJ MOETEN OP LOKAAL NIVEAU ZIEN DAT HET MET DE JEUGD BETER GAAT'

Voor jongeren die in de problemen raken kent Nederland goede voorzieningen. Toch raken kinderen tussen wal en schip omdat er tussen instanties onvoldoende wordt samengewerkt. Met de totstandkoming van het Integraal Toezicht Jeugd wordt flinke vooruitgang geboekt om dat wel te bereiken. In dit complexe veranderingstraject is door vijf inspecties met geheel verschillende culturen gewerkt aan een nieuw toezichtskader gericht op betere maatschappelijke resultaten. Hiervoor heeft ook internationale kennisuitwisseling met inspecties en instituten in andere landen plaatsgevonden. ITJ is een voorbeeld hoe inspecties op een moderne manier samen kunnen werken aan betere resultaten. Een samenwerking die bovendien zeer goed aansluit bij de actualiteit en de politieke wensen om Jeugdbeleid hoog op de agenda te zetten. Met de nieuwe toezichtaanpak, die mede op initiatief van Ordina tot stand is gekomen, wordt samenhang zichtbaar en kunnen zaken verbeterd worden die de afzonderlijke partijen moeilijk of soms helemaal niet voor elkaar krijgen. Niet het beleid maar de maatschappelijke problemen rond jeugd in een gemeente of wijk vormen het vertrekpunt. Voor ITJ telt één ding: wat merken jongeren, hun ouders en de samenleving van het resultaat. Deze andere, zeer effectieve benadering van toezicht heeft veel internationale en nationale belangstelling. De resultaten zijn aan de orde geweest op een conferentie waar meer dan 30 landen aanwezig waren.



Ordina-medewerker **Thijs Malmberg**,
Manager Ordina public management consulting

waarvoor wij gevraagd zijn een offerte uit te brengen, kritisch worden beoordeeld op aanwezige risico's en maatregelen ter beheersing daarvan. Deze Deal Review Systematiek leidt op enig moment tot een besluit om wel of geen offerte uit te brengen én onder welke voorwaarden. Vervolgens wordt de feitelijke uitvoering en voortgang van projecten bewaakt door het projectbureau. Maandelijks wordt over de voortgang en eventuele knelpunten gerapporteerd. De belangrijkste uitkomsten hiervan worden meegenomen in de maandelijkse reviewgesprekken tussen het management en de leden van het Executive Committee.

Control selfassessment en interne en externe audits

Het sluitstuk van onze interne governance-structuur wordt gevormd door een control selfassessment onder leidinggevenden en interne en externe audits. De afdeling internal audit rapporteert rechtstreeks aan de CFO en zet het control selfassessment uit en voert audits uit op de correcte toepassing en naleving van interne procedures en richtlijnen. Doelstelling is om aan de hand van de uitkomsten van het control selfassessment en interne audits te komen tot een verdere professionalisering van onze interne beheersing. Daarnaast dragen deze instrumenten bij tot een continue verhoging van het risicobewustzijn binnen de Ordina Groep. 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 AFM, in dit kader stellen.

Naast interne audits vinden externe audits plaats, zowel op het gehanteerde kwaliteitsstelsel als op de administratieve organisatie en de financiële resultaten. Tevens wordt onafhankelijke 'assurance' gegeven aan onze 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 gerapporteerd aan zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

Oordeel

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 2006 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

Ambities voor de komende jaren

Onze prestaties in 2006 bieden ons een solide fundament om onze marktpositie in hoog tempo verder uit te bouwen. Omdat grote klanten steeds vaker grote opdrachten, al dan niet op basis van meerjarige overeenkomsten, uitbesteden, is het verder vergroten van onze schaalgrootte voor ons de absolute topprioriteit. Wij hebben de ambitie om de komende jaren sneller te blijven groeien dan het marktgemiddelde. In het bijzonder zetten wij in op een groeiversnelling op de gebieden Application Outsourcing en BPO. Doelstelling daarbij is de stabiliteit van omzet en de winstgevendheid van de Ordina Groep door de cyclus heen te vergroten.

Gebaseerd op onze verwachting dat de markt zich de komende jaren positief blijft ontwikkelen, hebben wij de ambitie om onze EBITA-marge te laten groeien naar 10 tot 15%, waarbij niet moet worden uitgesloten dat het binnenhalen van grote, langetermijncontracten op de korte termijn een licht drukkend effect kan hebben op de marge. Tot slot blijven wij ons richten op het versnellen van onze groei en verstevigen van onze positie door specialistische bedrijven over te nemen. Op ICT-gebied willen wij onze groeiambities ten dele realiseren door delen van opdrachten offshore te laten uitvoeren.

Onze ambitie om het omzetaandeel van Application Outsourcing en BPO te laten groeien, laat zich als volgt vertalen:

	Huidig aandeel	Toekomstig aandeel
Consulting	21%	22%
ICT	64%	51%
Application Outsourcing	11%	17%
BPO	4%	10%

Verwachtingen voor 2007

In 2007 willen wij, mede gebaseerd op de successen die we de afgelopen twaalf maanden geboekt hebben, een belangrijke eerstvolgende stap zetten op weg naar onze ambitieuze groeidoelstellingen voor de komende jaren. De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan onze verwachtingen voor 2007 luiden als volgt:

1. De economie zal zich in 2007 positief blijven ontwikkelen;
2. De intentieverklaringen voor onze BPO-activiteit met de Bank Nederlandse Gemeenten en REAAL Verzekeringen worden in contracten omgezet in april, respectievelijk mei 2007;
3. De outsourcingovereenkomst met Rabobank wordt omgezet in een definitief contract per 1 mei 2007;
4. De BPO-overeenkomst met Robeco Direct vangt aan op 1 mei 2007;
5. De aangekondigde acquisitie van YoungWood, wordt afgerond rond 1 april 2007.

Met inachtneming van de geschetste uitgangspunten, verwachten wij in totaliteit over 2007 een omzet te realiseren die ligt tussen € 660 en € 690 miljoen en een EBITA die zal liggen tussen € 60 en € 67 miljoen. Deze verwachtingen kunnen als volgt worden uitgesplitst over onze segmenten (in miljoenen euro's):

	Omzet	Groei t.o.v. 2006	EBITA	Groei t.o.v. 2006
Consulting, ICT en Application Outsourcing	625 - 655	24 - 30%	64 - 70	ca. 42%
BPO	<u>ca. 35</u>	ca. 75%	<u>-3 à -4</u>	ca. 12,5%
Totaal	<u>660 - 690</u>	25 - 31%	<u>60 - 67</u>	ca. 48%

De verwachting over 2007 impliceert tevens dat wij onze doelstelling zullen waarmaken om een nettowinst per aandeel voor afschrijvingen van immateriële activa ingevolge acquisities van ten minste € 1,00 te realiseren.

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden euro's)

		2006	2005
Omzet	7	530.411	443.884
Inkoopwaarde hard- en software		19.310	22.051
Uitbestede werkzaamheden		68.234	57.345
Personeelskosten	24	348.512	286.012
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	8.648	15.561
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	9	13.243	5.021
Overige bedrijfskosten	25	<u>34.813</u>	<u>26.343</u>
Totaal bedrijfslasten		<u>492.760</u>	<u>412.333</u>
Bedrijfsresultaat		37.651	31.551
Financieringsbaten	26	318	75
Financieringslasten	26	-2.617	-408
Aandeel in resultaten van deelnemingen	10	<u>5</u>	<u>-</u>
Resultaat voor belastingen		35.357	31.218
Belastingen	27	<u>-9.529</u>	<u>-2.255</u>
Nettoresultaat		<u>25.828</u>	<u>28.963</u>

Nettoresultaat per aandeel (in euro's)

Nettoresultaat per aandeel	28	0,68	0,78
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	28	0,67	0,76

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2006

(in duizenden euro's)

		2006	2005
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	8	21.839	20.613
Immateriële vaste activa	9	242.101	113.928
Investerings in geassocieerde deelnemingen	10	119	125
Latente belastingvorderingen	20	6.146	6.603
Derivaten	11	292	-
Totaal vaste activa		270.497	141.269
Vlottende activa			
Vorraden	12	103	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	13	142.414	119.779
Te vorderen vennootschapsbelasting		10.529	11.765
Liquide middelen	14	32.828	17.344
Vlottende activa		185.874	148.888
Voor verkoop aangehouden vaste activa	15	666	875
Totaal vlottende activa		186.540	149.763
Totaal activa		457.037	291.032

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2006

(in duizenden euro's)

		2006	2005
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	16	3.899	3.728
Agioreserve	17	50.337	46.537
Afdekkingsreserve	17	218	-
Ingehouden winsten	17	113.757	73.719
Resultaat boekjaar	17	<u>25.828</u>	<u>28.963</u>
Totaal eigen vermogen		194.039	152.947
Verplichtingen			
Langlopende schulden			
Bancaire schulden	18	44.852	-
Financiële leaseverplichtingen	19	1.299	1.532
Personeelsgerelateerde voorzieningen	21	12.269	13.276
Overige voorzieningen	22	1.743	2.598
Latente belastingverplichtingen	20	<u>11.724</u>	<u>5.442</u>
Totaal langlopende schulden		71.887	22.848
Kortlopende schulden			
Bancaire schulden	18	38.041	-
Handelscrediteuren en overige schulden	23	149.120	115.226
Te betalen vennootschapsbelasting		<u>3.378</u>	<u>-</u>
Kortlopende schulden		190.539	115.226
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	15	<u>572</u>	<u>11</u>
Totaal kortlopende schulden		191.111	115.237
Totaal verplichtingen		<u>262.998</u>	<u>138.085</u>
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		<u>457.037</u>	<u>291.032</u>

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT (SORIE)

(in duizenden euro's)

		2006	2005
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	21	-2.219	-2.271
Verandering in reële waarde van kasstroomafdekkingen	11	292	-
Belasting met betrekking tot rechtstreeks in het vermogen verantwoorde mutaties	20	<u>583</u>	<u>715</u>
Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen	17	-1.344	-1.556
Nettoresultaat over het boekjaar	17	<u>25.828</u>	<u>28.963</u>
Totaal resultaat over het boekjaar		<u>24.484</u>	<u>27.407</u>

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN

(in duizenden euro's)

	2006	2005
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Nettoresultaat	25.828	28.963
Aanpassingen voor:		
Financieringsbaten en -lasten	2.299	333
Aandeel in resultaten van geassocieerde deelnemingen	-5	-
Belastingen	9.529	2.255
	<u>11.823</u>	<u>2.588</u>
Bedrijfsresultaat	37.651	31.551
Aanpassingen voor:		
Afschrijving materiële vaste activa	8 8.648	15.561
Afschrijving immateriële vaste activa	9 13.243	5.021
Aandeel gerelateerde beloningen	829	1.205
	<u>22.720</u>	<u>21.787</u>
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen	60.371	53.338
Mutaties in vorderingen	-541	-15.194
Mutaties in voorraden en onderhanden werk	-47	950
Mutaties in kortlopende schulden	-9.207	2.296
Mutaties in voorzieningen	-8.221	1.849
	<u>-18.016</u>	<u>-10.099</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	42.355	43.239
Betaalde rente	-1.637	-173
Betaalde winstbelasting	-6.606	-5.657
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	34.112	37.409

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN KASSTROMEN (VERVOLG)

(in duizenden euro's)

		2006	2005
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen	32	-82.717	-32.515
Desinvestering infrastructuur management-activiteiten		3.082	-
Investerings in materiële vaste activa	8	-12.588	-10.622
Investerings in immateriële vaste activa	9	-10.459	-8.076
Investerings in geassocieerde deelnemingen	10	-	-50
Opbrengst bij verkoop van materiële vaste activa	8	5.554	135
Opbrengst bij verkoop van immateriële vaste activa	9	50	6
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen	10	11	-
Opbrengst bij verkoop van activiteiten niet-geconsolideerde deelnemingen		-	376
		-97.067	-50.746
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Emissie van gewone aandelen	16/17	3.284	3.342
Opname/aflossingen leningen	18/19	44.619	-3.126
Dividendbetaling aan aandeelhouders	17	-7.505	-3.687
		40.398	-3.471
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nettokasstroom in het jaar			
		-22.557	-16.808
Nettokasstroom in het jaar		-22.557	-16.808
Saldo liquide middelen begin boekjaar		17.344	34.152
Saldo liquide middelen einde boekjaar			
		-5.213	17.344

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 2006 is opgemaakt voor de onderneming en al haar groepsmaatschappijen (tezamen 'de Ordina Groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen is opgenomen op pagina 132. De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld d.d. 5 maart 2007. De jaarrekening is besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen d.d. 5 maart 2007 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2007.

De gewone aandelen van Ordina N.V. zijn genoteerd aan de effectenbeurs Euronext te Amsterdam. Tevens is Ordina opgenomen in midkap index (AMX), alsmede de beursindex Next 150 van Euronext.

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.

Aanpassingen op de gepubliceerde standaarden effectief in 2006

- IAS 19 (aanpassing), Personeelsbeloningen, is van kracht voor de Ordina Groep voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2006. Deze aanpassing introduceert een optie voor een alternatieve verwerkingsmethode voor actuariële winsten en verliezen. Tevens kunnen er additionele verwerkingsvereisten van toepassing zijn voor collectieve regelingen van meer werkgevers (zoals bedrijfstakpensioenfondsen) indien onvoldoende informatie beschikbaar is om een regeling te verwerken als een toegezegd-pensioenregeling. Ook moet in de toelichting extra informatie worden opgenomen. Omdat de Ordina Groep niet van plan is de waarderingsgrondslagen voor het verwerken van actuariële winsten en verliezen te veranderen en er niet wordt deelgenomen in collectieve regelingen van meer werkgevers, heeft deze aanpassing van IAS 19 alleen effect op de toelichting in de jaarrekening.

Standaarden nog niet effectief in 2006 welke niet vervroegd zijn toegepast

- IFRS 7, Financiële instrumenten, toelichtingen en een aanvullende aanpassing op IAS 1, presentatie van de jaarrekening – toelichting kapitaal (effectief vanaf 1 januari 2007). IFRS 7 introduceert nieuwe toelichtingen om de informatie met betrekking tot financiële instrumenten te verbeteren. Het vereist de toelichting van kwalitatieve en kwantitatieve informatie inzake de financiële instrumentenrisico's, inclusief een aantal minimum toelichtingvereisten inzake kredietrisico, liquiditeitsrisico en marktrisico. De Ordina Groep heeft de invloed van IFRS 7 en de aanpassingen op IAS 1 beoordeeld en is tot de conclusie gekomen dat de belangrijkste extra toelichtingen de gevoeligheidsanalyse van het marktrisico en de toelichtingen op kapitaal zijn zoals vereist door de aanpassing op IAS 1. De Ordina Groep zal IFRS 7 en de aanpassing op IAS 1 toepassen voor verslagjaren vanaf 1 januari 2007.

Interpretaties van bestaande standaarden die nog niet effectief zijn en welke niet vervroegd zijn toegepast door de Ordina Groep

De volgende interpretaties van bestaande standaarden zijn gepubliceerd en zijn van kracht voor de Ordina Groep voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 mei 2006, doch zijn niet vervroegd toegepast door de Ordina Groep:

- 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. De Ordina Groep zal IFRIC 8 toepassen vanaf 1 januari 2007, dit zal naar verwachting echter geen impact hebben op de resultaten van de Ordina Groep.
- IFRIC 10, Financiële interim rapportage en bijzondere waardevermindering (effectief voor verslagjaren welke aanvangen op of na 1 november 2006). 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. De Ordina Groep zal IFRIC 10 toepassen vanaf 1 januari 2007, echter het is niet te verwachten dat deze toepassing enige impact heeft op de resultaten van de Ordina Groep.
- IFRIC 11 vereist nadere verduidelijking van aandeel gerelateerd belonen. Ordina zal de impact hiervan in 2007 nader beoordelen. De verwachting is dat deze impact beperkt zal zijn.
- IFRS 8, Bedrijfssegmenten (effectief voor verslagjaren welke aanvangen op of na 1 januari 2009). IFRS 8 vereist nadere toelichting op de operationele segmenten waarin Ordina actief is. Ordina zal de impact hiervan in 2007 nader beoordelen.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties niet relevant voor de Ordina Groep

De standaarden, aanpassingen en interpretaties IAS 21, IAS 39, IFRS 1, IFRS 6, IFRIC 4, IFRIC 5 en IFRIC 6 zijn van kracht voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2006, maar zijn niet relevant voor de Ordina Groep. De interpretaties IFRIC 7 en IFRIC 9 van de bestaande standaarden zijn gepubliceerd en zijn van kracht voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 mei 2006, doch zijn eveneens niet relevant voor de Ordina Groep.

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 2005 en 2006 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 3.6).

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.

3. Samenvatting van de belangrijke grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling

3.1 Algemeen

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ordina N.V. De waarderingsgrondslagen zijn gebaseerd op historische kosten en kostprijzen. Personeelsgerelateerde voorzieningen voortvloeiend uit toegezegde pensioen- en jubileumregelingen zijn tegen actuariële waarde gewaardeerd. Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat het beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de waarderungen 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 schattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de 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 perioden zijn opgenomen onder toelichting 6.

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

Een actief dan wel passief wordt als vlottend geclassificeerd als het naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum wordt gerealiseerd dan wel afgewikkeld.

3.2 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 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 7.

3.3 Buitenlandse valuta

3.3.1 Functionele en presentatievaluta

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

3.3.2 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.

3.4 Materiële vaste activa

3.4.1 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.

3.4.2 *Materiële vaste activa in lease*

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

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

Materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode.

Betalingen met betrekking tot operationele leasecontracten worden direct verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening (zie toelichting 24 voor de verantwoorde kosten met betrekking tot autoleasing en toelichting 25 voor de verantwoorde kosten met betrekking tot de huur van panden).

3.4.3 *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 de gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast indien noodzakelijk.

3.5 Immateriële vaste activa

3.5.1 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.

Voor acquisities die plaatsvonden voor 1 januari 2004 is de goodwill opgenomen overeenkomstig de bedragen zoals eerder verantwoord onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Onder toepassing van IFRS 1 (eerste toepassing van IFRS) heeft Ordina ervoor gekozen goodwill met betrekking tot acquisities van voor de transitiedatum naar IFRS niet aan te passen.

Met betrekking tot goodwill hebben afschrijvingen plaatsgevonden tot en met 2003. Met ingang van 1 januari 2004 wordt goodwill niet langer afgeschreven maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering (zie grondslag 3.12). 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.

3.5.2 Software

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

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

3.5.4 *Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen*

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot 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.

3.5.5 *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 met betrekking tot de activiteiten binnen Business Process Outsourcing.

3.5.6 *In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa*

Ontwikkelingskosten met betrekking tot 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.

3.5.7 *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 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	5-7 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

3.6 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, verminderd met 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, wordt 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.

3.7 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 worden 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 dat wordt beoordeeld als niet-effectief wordt direct verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening. Wanneer een derivaat niet wordt gekwalificeerd als cash flow hedge worden de mutaties in de reële waarde verantwoord ten laste van de winst- en verliesrekening.

Voor cash flow hedges worden de samenhangende cumulatieve winsten of verliezen uit het eigen vermogen verwijderd en in de winst- en verliesrekening verantwoord in dezelfde periode of perioden waarvan de verwachte transactie winst of enig 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 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.

3.8 Voorraden

3.8.1 Handelsvoorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs respectievelijk lagere marktwaarde per balansdatum en is gebaseerd op het 'first-in first-out'-principe.

3.8.2 Onderhanden werk

Met betrekking tot 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 3.9). In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen met betrekking tot de omzetverantwoording (zie grondslag 3.18).

3.9 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.

Onder de overige vorderingen zijn tevens opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de met betrekking tot deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien met betrekking tot 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.

3.10 **Liquide middelen**

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi van lopende rekeningen bij bancaire instellingen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. De opvraagbare rekeningen-courant worden in het kasstroomoverzicht gepresenteerd als onderdeel van de liquide middelen. Voor de langlopende leningen ultimo 2006 wordt verwezen naar toelichting 18.

3.11 **Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen**

Indien met betrekking tot 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 actief'. 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 Ordina Groep heeft IFRS 5 vanaf 1 januari 2005 prospectief toegepast, conform de in IFRS 5 geboden mogelijkheden.

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.

3.12 **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 als 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.

3.12.1 **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 naar verwachting voortkomen 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 een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties 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.

3.12.2 *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.

3.13 **Eigen vermogen**

3.13.1 *Aandelenkapitaal*

Het maatschappelijk kapitaal van Ordina N.V. bestaat uit 72.000.000 gewone aandelen, 17.999.995 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Ultimo 2006 zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. Het uitgegeven en volgestorte prioriteitsaandeel en de uitgegeven en volgestorte gewone aandelen worden gekwalificeerd als eigen vermogen.

3.13.2 *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.

3.13.3 *Dividenden*

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

3.14 **Leningen**

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

Leningen die betrekking hebben op verplichtingen uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleasede 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.

3.15 Personeelsgerelateerde voorzieningen

3.15.1 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.

3.15.1.1 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.

3.15.1.2 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 met betrekking tot de pensioenregelingen. Jaarlijks wordt de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen berekend door onafhankelijke actuarissen met behulp 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 waarden) worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

3.15.2 Jubileumregeling

Ordina kent in haar arbeidsvoorwaarden een jubileumregeling. Op basis van deze regeling ontvangen medewerkers bij een dienstverband van een bepaalde duur 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 met betrekking tot de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening met betrekking tot 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 met betrekking tot de jubileumregeling wordt ten laste dan wel ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

3.15.3 Optie- en aandelenregelingen

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

Gedurende de jaren 2005 en 2006 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 variabele langetermijnbeloning toegekend waarbij sprake is van een uitkering in aandelen Ordina N.V. Voor deze variabele langetermijnbeloning worden jaarlijks de prestatiecriteria voor de voorliggende driejaarsperiode bepaald. Op basis van deze prestatiecriteria wordt jaarlijks voor elke 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 zal zijn 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 variabele langetermijnbeloning 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 variabele langetermijnbeloning 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 in een overeenkomstige aanpassing in het eigen vermogen. Op het uitkeringsmoment wordt de verantwoorde waarde van de aandeelgerelateerde beloningen verantwoord als storting op de uitgegeven aandelen.

3.16 Voorzieningen

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

1) er is sprake 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 de 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 wordt 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 specifiek aan de verplichting gerelateerde risico's. De toename van een voorziening ingevolge het verstrijken van tijd wordt verantwoord als financieringslast.

Naast de onder grondslag 3.15.1 en 3.15.2 genoemde voorzieningen met betrekking tot pensioenen en de jubileumregeling wordt een voorziening gevormd met betrekking tot de leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat alsmede met betrekking tot lopende garantie- en projectvoorzieningen en verlieslatende contracten.

De voorziening met betrekking tot de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan 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.

Met betrekking tot ultimo boekjaar lopende garantieverplichtingen wordt een voorziening opgenomen ter grootte van de geschatte werkzaamheden voortvloeiend uit deze verplichtingen. De 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.

3.17 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.

3.18 Omzetverantwoording

Onder de omzet wordt de opbrengst verantwoord, exclusief omzetbelasting en kortingen van de in het verslagjaar voor derden verrichte diensten en aan derden geleverde goederen bij het uitoefenen van de normale bedrijfsactiviteiten 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 voortvloeiend 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.

3.18.1 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.

3.18.2 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') 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. 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 3.8.2). De projectkosten worden als last opgenomen in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Wanneer het waarschijnlijk is dat met betrekking tot een project de totale kosten de totale opbrengsten zullen overschrijden, wordt het verwachte verlies direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

3.18.3 *Outsourcingcontracten*

Met betrekking tot outsourcingcontracten zijn de verrichte individuele activiteiten niet separaat identificeerbaar. Dientengevolge wordt de gerelateerde omzet verantwoord overeenkomstig de contractueel overeengekomen afspraken. In het geval aanvullende werkzaamheden worden verricht, wordt de hieraan gerelateerde omzet verantwoord conform grondslag 3.18.1 en grondslag 3.18.2, afhankelijk van de aard van de aanvullende werkzaamheden.

3.18.4 *Licenties*

Omzet die voortvloeit uit de verkoop van licenties waarbij met betrekking tot 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 niet separaat identificeerbaar is binnen de totale projectsom, wordt omzet met betrekking tot 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 met betrekking tot 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.

3.19 **Kosten**

3.19.1 *Kosten met betrekking tot inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden*

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

3.19.2 *Operationele leasebetalingen*

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

3.19.3 *Financiële leasebetalingen*

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

3.19.4 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 overige personeelskosten.

3.19.5 Financieringsbaten- en lasten

De financieringsbaten omvatten de rente met betrekking tot tegoeden in rekening-courant die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen met betrekking tot 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.

3.20 Belastingen over het resultaat

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting 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 belasting-tarieven, 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 afgewikkeld wordt.

Latente belastingvorderingen met betrekking tot 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.

4. Grondslagen voor het overzicht van kasstromen

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investerings- en financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven met betrekking tot 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.

5. Financieel risicomanagement

De Ordina Groep wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals: liquiditeitsrisico's, renterisico's, kredietrisico's en valutarisico's. Het algemeen risicomanagementprogramma binnen de Ordina Groep is specifiek gericht op de onderkende risico's en heeft tot doel risico's, daar waar mogelijk, te minimaliseren. In dit kader wordt tevens verwezen naar pagina 46 tot en met 50 van het verslag van de Raad van Bestuur.

5.1 Liquiditeitsrisico's

Het liquiditeitenbeheer binnen de Ordina Groep vindt zoveel mogelijk gecentraliseerd plaats. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten die de Ordina Groep ter beschikking staan. Ultimo 2006 beschikt de Ordina Groep over een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 120 miljoen en een niet-gecommiteerde rekening-courant faciliteit van € 60 miljoen. Het liquiditeitenbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen de Ordina Groep zo optimaal mogelijk aan te wenden.

5.2 Renterisico's

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de vennootschap te beperken. De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2006 van de Ordina Groep bedragen € 45 miljoen. Om het renterisico met betrekking tot deze langlopende lening te beheersen is de flexibele rente middels een renteswap gefixeerd voor de gehele looptijd van de lening. De directie van de Ordina Groep beoordeelt de renterisico's ultimo 2006, mede in het licht van de afgesloten renteswap, als beperkt.

5.3 Kredietrisico's

De Ordina Groep hanteert interne richtlijnen met betrekking tot kredietrisico's, waarbij deze risico's met betrekking tot opdrachtgevers doorlopend worden beoordeeld. De directie van de Ordina Groep beoordeelt de kredietrisico's ultimo 2006 als beperkt.

5.4 Valutarisico's

Alle ondernemingen binnen de Ordina Groep zijn gevestigd in de eurozone. Het merendeel 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 2006 als zeer beperkt.

6. Belangrijke schattingen en aannames

Schattingen en aannames worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op historische expertise en overige factoren, waaronder 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.

6.1 Schatting met betrekking tot bijzondere waardevermindering van goodwill

Ordina beoordeelt jaarlijks of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (zie grondslag 3.5). 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 9.6). De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde (zie grondslag 3.12).

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 lange termijn 10% lager zouden zijn geweest, zou dit niet leiden tot een vermindering van de boekwaarde van de immateriële vaste activa.

6.2 Opbrengstverantwoording

De Ordina Groep verwerkt opbrengsten met betrekking tot 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 3.18.2). Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten.

6.3 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.

7. Gesegmenteerde informatie

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt op basis van dienstverlenings- en geografische segmenten binnen de Ordina Groep. De primaire segmentatiebasis betreft de segmentatie naar de dienstverleningssegmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. Segmentresultaten, -activa en -verplichtingen bestaan uit items die direct of redelijkerwijs toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment. De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag gebaseerd. 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 of resultaten die voortvloeien uit de verkoop van deelnemingen. De activa en verplichtingen van een segment omvatten geen belastingvorderingen of -verplichtingen.

7.1 Bedrijfssegmenten

Ordina hanteert binnen haar dienstverlening de segmenten ICT-Services en Business Process Outsourcing. Deze onderverdeling is ingegeven door het feit dat de activiteiten binnen Business Process Outsourcing een afwijkend rendements- en risicoprofiel kennen. Tevens is met betrekking tot 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 (bedrijfsprocessen én ICT) over van klanten die actief zijn in de bancaire en verzekeringswereld. Doelstelling is om te komen tot een gedeelde backoffice voor deze verschillende klanten, zodat zowel klanten als Ordina kunnen profiteren van de efficiencyvoordelen. De onderliggende contracten zijn langlopend (3 tot 7 jaar) en 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.

7.1.1 Primaire gesegmenteerde informatie – bedrijfssegmenten

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2005 zijn als volgt te specificeren:

		ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Totale omzet per segment		430.329	15.501	445.830
Inter-segment omzet		-1.946	-	-1.946
Omzet		428.383	15.501	443.884
Bedrijfsresultaat		33.414	-1.863	31.551
Financieringsbaten en -lasten	26			-333
Aandeel in resultaten van deelnemingen				-
Resultaat voor belastingen				31.218
Belastingen	27			-2.255
Resultaat na belastingen				28.963

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

		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

Binnen het segment ICT-Services is in 2006 een omzet verantwoord met betrekking tot licentieverkopen van circa € 1,0 miljoen (2005: circa € 0,7 miljoen).

Overige gesegmenteerde informatie met betrekking tot de winst- en verliesrekening 2005 luidt als volgt:

		ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	14.503	1.058	15.561
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	9	4.319	702	5.021

Overige gesegmenteerde informatie met betrekking tot de winst- en verliesrekening 2006 luidt als volgt:

		ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8	7.173	1.475	8.648
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	9	11.691	1.552	13.243

De activa en verplichtingen ultimo 2005 en de investeringen gedurende het jaar 2005 zijn als volgt over de segmenten te verdelen:

		ICT-Services	Business Process Outsourcing	Niet toe- rekenbaar	Totaal
Activa		256.843	15.821	18.368	291.032
Schulden		108.792	13.536	15.757	138.085
Investerings in materiële vaste activa	8	7.738	2.884	-	10.622
Investerings in immateriële vaste activa	9	42.800	6.219	-	49.019
Boekwaarde materiële vaste activa	8	17.616	2.997	-	20.613
Boekwaarde immateriële vaste activa	9	105.399	8.529	-	113.928

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

		ICT-Services	Business Process Outsourcing	Niet toe- rekenbaar	Totaal
Activa		413.937	26.413	16.687	457.037
Schulden		232.801	9.701	20.496	262.998
Investerings in materiële vaste activa	8	9.498	3.090	-	12.588
Investerings in immateriële vaste activa	9	132.856	7.975	-	140.831
Boekwaarde materiële vaste activa	8	17.350	4.489	-	21.839
Boekwaarde immateriële vaste activa	9	227.727	14.374	-	242.101

7.1.2 *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.

Omzet

	2006	2005
Nederland	483.185	409.418
België	46.703	33.788
Overig	523	678
Totaal	530.411	443.884

Activa

	2006	2005
Nederland	429.244	257.910
België	27.793	33.122
Totaal	457.037	291.032

Investerings

	2006	2005
Nederland	151.809	55.132
België	1.610	4.509
Totaal	153.419	59.641

8. Materiële vaste activa

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

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2005				
Totaal aanschafwaarde	63.182	4.194	9.029	76.405
Totaal afschrijvingen	-47.460	-1.659	-2.020	-51.139
Boekwaarde	15.722	2.535	7.009	25.266
Mutaties in boekwaarde				
Investerings	9.322	571	729	10.622
Nieuwe groepsmaatschappijen	310	67	141	518
Afschrijvingen	-13.707	-769	-1.085	-15.561
Desinvesteringen	-33	-38	-161	-232
Boekwaarde per 31 december 2005	11.614	2.366	6.633	20.613
Stand per 31 december 2006				
Totaal aanschafwaarde	66.630	4.470	9.853	80.953
Totaal afschrijvingen	-55.016	-2.104	-3.220	-60.340
Boekwaarde	11.614	2.366	6.633	20.613

	Apparatuur	Inventaris	Verbouwingen	Totaal
Stand per 1 januari 2006				
Totaal aanschafwaarde	66.630	4.470	9.853	80.953
Totaal afschrijvingen	-55.016	-2.104	-3.220	-60.340
Boekwaarde	11.614	2.366	6.633	20.613
Mutaties in boekwaarde				
Investerings	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
Stand per 31 december 2006				
Totaal aanschafwaarde	49.623	5.435	14.683	69.741
Totaal afschrijvingen	-39.847	-3.375	-4.680	-47.902
Boekwaarde	9.776	2.060	10.003	21.839

8.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in verbouwingen en inventaris gedurende 2006 hebben met name betrekking op investeringen met betrekking tot het centrale kantoorgebouw te Nieuwegein. De investeringen in apparatuur gedurende 2006 hebben met name betrekking op vervangingsinvesteringen.

De toename ingevolge nieuwe groepsmaatschappijen wordt veroorzaakt door het opnemen in de consolidatie van de IBAS Groep, Vertis B.V., Magentis B.V., Be Value B.V., Bergson Holding B.V., de Wisdom Groep en Iterum Services 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 2006. Tevens zijn geen bijzondere waardeverminderingen, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2006.

8.3 Materiële vaste activa in lease

De materiële vaste activa in lease hebben volledig betrekking op apparatuur. Ultimo 2006 bedraagt de boekwaarde van de materiële vaste activa in lease circa € 2,9 miljoen (ultimo 2005: circa € 2,0 miljoen). De betreffende leasecontracten kennen een looptijd van 3 tot 5 jaar.

9. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Intellectuele eigendoms- rechten	Totaal
Stand per 1 januari 2005					
Totaal aanschafwaarde	57.079	954	10.928	3.247	72.208
Totaal afschrijvingen	-	-15	-2.147	-162	-2.324
Boekwaarde	57.079	939	8.781	3.085	69.884
Mutaties in boekwaarde					
Investerings	28.427	899	12.516	5.012	46.854
In eigen beheer vervaardigd	-	1.370	-	795	2.165
Nieuwe groepsmaatschappijen	-	52	-	-	52
Afschrijvingen	-	-498	-3.746	-777	-5.021
Desinvesteringen	-	-6	-	-	-6
Boekwaarde per 31 december 2005	85.506	2.756	17.551	8.115	113.928
Stand per 31 december 2005					
Totaal aanschafwaarde	85.506	3.269	23.444	9.054	121.273
Totaal afschrijvingen	-	-513	-5.893	-939	-7.345
Boekwaarde	85.506	2.756	17.551	8.115	113.928
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	1.370	-	1.030	2.400

	Goodwill	Software	Gerelateerd aan klanten	Intellectuele eigendoms- rechten	Totaal
Stand per 1 januari 2006					
Totaal aanschafwaarde	85.506	3.269	23.444	9.054	121.273
Totaal afschrijvingen	-	-513	-5.893	-939	-7.345
Boekwaarde	85.506	2.756	17.551	8.115	113.928
Mutaties in boekwaarde					
Investerings	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
Stand per 31 december 2006					
Totaal aanschafwaarde	178.594	6.351	60.727	16.906	262.578
Totaal afschrijvingen	-	-2.118	-16.010	-2.349	-20.477
Boekwaarde	178.594	4.233	44.717	14.557	242.101
Waarvan in eigen beheer vervaardigd	-	2.705	-	6.055	8.760

9.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in 2006 in goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de verwerving van de IBAS Groep, Vertis B.V., Magentis B.V., Be Value B.V., Bergson Holding B.V., de Wisdom Groep en Iterum Services N.V. (België). De investeringen in software houden onder meer verband met de herinrichting van de interne ICT-voorzieningen. 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.

9.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

De Ordina Groep heeft geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa verantwoord in 2006. Tevens zijn geen bijzondere waardeverminderingen, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2006.

9.3 Goodwill

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden welke binnen de Ordina Groep worden gehanteerd. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroom-genererende eenheden uitgesplitst naar bedrijfssegment.

	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Kernbedrijf Nederland	112.239	-	112.239
Be Value	50.158	-	50.158
Overig	10.135	-	10.135
Totaal Nederland	172.532	-	172.532
Kernbedrijf België	5.481	-	5.481
Overig	581	-	581
Totaal België	6.062	-	6.062
Totaal Ordina Groep	178.594	-	178.594

Voor een toelichting op de realiseerbare waarde gebaseerd op waarde in gebruik wordt verwezen naar toelichting 9.6.

9.4 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 contract-portefeuilles. Afschrijving van de verschillende componenten vindt plaats op basis van de individuele gebruiksduur van de diverse componenten. Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten worden toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden welke binnen de Ordina Groep worden gehanteerd. Onderstaand wordt een overzicht gepresenteerd van deze kasstroom-genererende eenheden uitgesplitst naar bedrijfssegment.

	ICT-Services	Business Process Outsourcing	Totaal
Kernbedrijf Nederland	20.734	-	20.734
Be Value	17.295	-	17.295
Overig	5.107	-	5.107
Totaal Nederland	43.136	-	43.136
Kernbedrijf België	1.164	-	1.164
Overig	417	-	417
Totaal België	1.581	-	1.581
Totaal Ordina Groep	44.717	-	44.717

9.5 Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan bedrijfsprocessen

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op de intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot 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.

9.6 Impairmenttest voor kasstroomgenererende 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 3.5 en 3.12 en toelichting 6. De goodwill zoals verantwoord ultimo 2006 is geheel toe te rekenen aan kasstroomgenererende eenheden binnen het segment ICT-Services.

De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is in beginsel oneindig. De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende onderdelen waaraan goodwill 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 met betrekking tot de kasstromen voor de kortetermijnperiode 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 lange termijn. Discontering van toekomstige kasstromen voor belastingen vindt plaats tegen een rentepercentage van 10%.

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 2006 derhalve geen impairmentverlies met betrekking tot immateriële vaste activa verantwoord. Toekomstige nadelige veranderingen in de gebruikte aannames kunnen ertoe leiden dat de realiseerbare waarden dermate dalen dat deze onder de boekwaarde uitkomen.

10. Geassocieerde deelnemingen

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen luidt als volgt:

	2006	2005
Saldo per 1 januari	125	170
Investeringsen	-	50
Aandeel in de resultaten	5	-
Dividend	-11	-
Desinvesteringen	-	-95
Saldo per 31 december	119	125

De geassocieerde deelnemingen ultimo 2006 en ultimo 2005 betreffen Rijnconsult B.V. (aandelenbelang 20%) en Double Sigma B.V. (aandelenbelang 22,5%).

Met betrekking tot de geassocieerde deelnemingen kan de onderstaande toelichting worden vermeld:

	Activa	Verplichtingen	Omzet	Resultaat	Belang
Rijnconsult B.V.	1.792	1.429	6.171	168	20,0%
Double Sigma B.V.	177	181	377	-128	22,5%

11. Derivaten

De specificatie van de derivaten luidt als volgt:

	2006	2005
Renteswaps	292	-
Saldo per 31 december	292	-

Het verloop van de derivaten is als volgt te specificeren:

	2006	2005
Saldo 1 januari	-	-
Mutatie gedurende het boekjaar	292	-
Saldo per 31 december	292	-

De totale boekwaarde van de derivaten heeft betrekking op renteswaps. Een renteswap wordt gebruikt om een goede mix van vastrentende en variabelrentende externe leningen te bereiken. De looptijd en het aflossingsschema van de renteswap komen overeen met die van de gerelateerde lening. De renteswap wordt gekwalificeerd als kasstroomafdekking (cash flow hedge). De hoofdsom van de langlopende lening waarvoor de renteswap is aangegaan bedraagt € 45 miljoen. De renteswap is afgesloten in 2006. Gedurende het boekjaar 2005 is geen gebruik gemaakt van renteswaps.

12. Voorraden

De specificatie van de voorraden luidt als volgt:

	2006	2005
Vorraden	103	-
Onderhanden werk	-	-
Saldo per 31 december	103	-

13. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2006	2005
Handelsdebiteuren	119.112	104.995
Nog te factureren omzet met betrekking tot reeds verrichte diensten	8.959	3.753
Overige vorderingen	1.278	700
Overlopende activa	13.065	10.331
Saldo per 31 december	142.414	119.779

Op de handelsdebiteuren is een bedrag in mindering gebracht voor dubieuze debiteuren van circa € 2,3 miljoen (ultimo 2005: circa € 1,2 miljoen). In 2006 heeft een dotatie aan de voorziening debiteuren plaatsgevonden ten laste van de winst-en-verliesrekening voor een bedrag van per saldo circa € 1,0 miljoen.

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 2006 als ultimo 2005 een looptijd korter dan een jaar.

14. Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt ultimo 2006 € 60 miljoen (ultimo 2005: € 75 miljoen). Met betrekking tot de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld.

Binnen de Ordina Groep zijn per balansdatum geen derivaten aanwezig, anders dan de renteswap met betrekking tot de langlopende bancaire lening (zie toelichting 11 en 18).

15. Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen

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

	2006	2005
Activa		
Vaste activa	246	-
Vlottende activa	420	875
Totaal activa	666	875
Verplichtingen		
Kortlopende schulden	572	11
Totaal verplichtingen	572	11

De voor verkoop aangehouden activa en verplichting ultimo 2006 hebben betrekking op de verkoop van ApplicationNet B.V. Deze verkoop vond op 9 januari 2007 plaats. De voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen ultimo 2005 hebben betrekking op de verkoop van de data services-activiteiten, die per 1 januari 2006 zijn overgedragen aan Getronics PinkRoccade.

Zowel de ultimo 2006 als ultimo 2005 verantwoorde voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen hebben betrekking op het segment ICT-Services. Met betrekking tot 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 2005 en 2006 luidt als volgt:

	Aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	Geplaatst kapitaal
Saldo 1 januari 2005	36.778	3.678
Emissie bij verwerving deelnemingen	-	-
Emissie ingevolge optie-uitoefening	453	45
Aandeel gerelateerde beloningen	47	5
Saldo per 31 december 2005	37.278	3.728

	Aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	Geplaatst kapitaal
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

16.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat ultimo 2006 uit 89.999.995 aandelen van € 0,10 nominaal en 1 prioriteitsaandeel van € 0,50, verdeeld in:

• prioriteitsaandelen	1
• preferente aandelen	17.999.995
• gewone aandelen	72.000.000

Ultimo 2006 zijn volgestort 1 prioriteitsaandeel en 38.986.796 gewone aandelen (Ultimo 2005: 1 prioriteitsaandeel en 37.277.746 gewone aandelen). Ultimo 2006 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 2006 nog uitstaande optierechten hebben een looptijd van 5 jaar. Gedurende 2006 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 2006 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 2006 circa 0,8 miljoen optierechten uit (ultimo 2005: ruim 1,6 miljoen optierechten). Gedurende het boekjaar zijn 272.641 optierechten (2005: 475.308) uitgeoefend tegen een gemiddelde optie-uitoefenkoers van € 9,53 (2005: € 7,35). De gemiddelde aandelenkoers waartegen de optierechten zijn uitgeoefend bedraagt € 16,21 (2005: € 12,43). Voor alle circa 0,8 miljoen ultimo 2006 uitstaande optierechten (ultimo 2005: ruim 1,1 miljoen) geldt dat de optie-uitoefenkoers lager is dan de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. per 31 december 2006 ad € 16,76 (ultimo 2005: € 14,49).

Ultimo 2006 zijn circa 17.000 optierechten uitgeoefend waarvoor begin 2007 aandelen Ordina N.V. zijn geleverd. Deze emissie zal in de jaarrekening 2007 worden verwerkt.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van het verloop van het totaal aantal uitstaande optierechten gedurende 2005 en 2006 (in duizenden).

Verloop gedurende 2005

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning
Optieregeling 2000	817	-	817	-	35,79	5 jaar
Optieregeling 2001	982	31	321	630	19,52	5 jaar
Optieregeling 2002	295	-	105	190	13,85	5 jaar
Optieregeling 2002	500	175	54	271	6,73	5 jaar
Optieregeling 2002	388	327	61	-	6,73	3,5 jaar
Optieregeling 2004	175	-	40	135	10,24	5 jaar
Optieregeling 2004	447	77	31	339	8,68	5 jaar
Optieregeling 2004	42	4	2	36	8,20	5 jaar

Ultimo 2005 nog uitstaande optierechten

1.601

Verloop gedurende 2006

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Gemiddelde optie-uitoefenkoers	Looptijd vanaf datum toekenning
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

17. Reserves

Het verloop van de reserves over de jaren 2005 en 2006 luidt als volgt:

	Agioreserve	Afdeckings- reserve	Ingehouden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo 1 januari 2005	42.762	-	63.638	14.602	121.002
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-3.687	-3.687
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	10.915	-10.915	-
Emissie ingevolge optie-uitoefening	3.297	-	-	-	3.297
Aandeel gerelateerde beloningen	478	-	722	-	1.200
Nettowinst boekjaar	-	-	-	28.963	28.963
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-1.556	-	-1.556
Saldo per 31 december 2005	46.537	-	73.719	28.963	149.219

	Agioreserve	Afdeckings- 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
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 overige reserves	-19.866	-	19.866	-	-
Saldo per 31 december 2006	50.337	218	113.757	25.828	190.140

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

Van de ingehouden winst is een bedrag van € 105,0 miljoen vrij uitkeerbaar (ultimo 2005: € 71,3 miljoen). Voor een bedrag van circa € 8,8 miljoen is ultimo 2006 binnen de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd (ultimo 2005: € 2,4 miljoen).

18. Bancaire schulden

Onder de langlopende bancaire schulden ultimo 2006 is de lening verantwoord die begin november 2006 is afgesloten bij bancaire instellingen voor een bedrag van € 45 miljoen. Ultimo 2005 had de Ordina Groep geen verplichtingen uit hoofde van langlopende leningen bij bancaire instellingen. Het verloop van de langlopende bancaire schulden is als volgt te specificeren:

	2006	2005
Saldo 1 januari	-	-
Opname van bancaire schulden	44.852	-
Aflossingen	-	-
Overboeking naar de kortlopende schulden	-	-
	<u>44.852</u>	<u>-</u>

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 € 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
	<u>45.000</u>

Naast de langlopende lening van € 45 miljoen beschikt de Ordina Groep sedert begin november 2006 tevens over een gecommitteerde revolverende faciliteit van € 75 miljoen met een looptijd van 5 jaar. De rente over 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 € 45 miljoen bedroeg ultimo 2006 4,016%. De variabele basisrente is door middel van een renteswap op basis van een driemaands-interestperiode omgezet in een vaste rente met een percentage van 3,794%.

Ultimo 2006 heeft de Ordina Groep een verplichting uit hoofde van de revolverende faciliteit voor een bedrag van € 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 2006 4,116%.

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 2006 bedraagt de verhouding EBITDA/netto schuldpositie 0,9. Met betrekking tot de kredietverlening betreffende de langlopende lening en revolverende faciliteit heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich onderling met elkaar verbonden.

19. Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen betreffen de verplichtingen uit hoofde van financiële lease-contracten 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.

20. Latente belastingen

20.1 Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Financiële leaseverplichtingen	-	118
Personeelsgerelateerde voorzieningen	2.628	3.486
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	3.416	2.999
Ongerealiseerde intercompany resultaten	102	-
Saldo per 31 december	6.146	6.603

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 2006: circa € 13,2 miljoen; ultimo 2005: circa € 10,2 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 2006 circa € 16,7 miljoen (ultimo 2005: circa € 15,7 miljoen). Ter zake de ultimo 2006 gewaardeerde rechten op verliescompensatie heeft een bedrag van circa € 4,5 miljoen betrekking op een over het boekjaar 2006 gerealiseerd verlies door Ordina Business Process Outsourcing B.V.

Voor compensabele verliezen ter grootte van circa € 3,5 miljoen (ultimo 2005: circa € 5,6 miljoen) is geen latente belastingvordering opgenomen omdat het niet waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden.

De latente belastingvorderingen hebben voor circa € 5,5 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen gedurende het jaar 2005:

	Balans primo 2005	Acquisities	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2005
Financiële leaseverplichtingen	211	-	-93	-	118
Personeelsgerelateerde voorzieningen	2.488	228	55	715	3.486
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.702	-	1.297	-	2.999
	4.401	228	1.259	715	6.603

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

20.2 Latente belastingverplichtingen

De latente belastingverplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt te specificeren:

	2006	2005
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	11.649	5.442
Derivaten	75	-
	11.724	5.442

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

De latente belastingverplichtingen hebben voor circa € 8,5 miljoen (2005: circa € 3,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

Overzicht van de mutaties in de latente belastingverplichtingen gedurende het jaar 2005:

	Balans primo 2005	Acquisities	Verantwoord in W&V	Verantwoord in eigen vermogen	Balans ultimo 2005
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	2.961	3.750	-1.269	-	5.442
	2.961	3.750	-1.269	-	5.442

Overzicht van de mutaties in de latente belastingverplichtingen 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

21. Personeelsgerelateerde voorzieningen

De personeelsgerelateerde voorzieningen zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	8.829	10.402
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.440	2.874
Totaal personeelsgerelateerde voorzieningen	12.269	13.276

21.1 Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

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

	2006	2005
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	44.755	52.319
Af: reële waarde van activa met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	35.926	41.917
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	8.829	10.402

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

	2006	2005
Begin van het jaar	52.319	40.054
Mutatie ingevolge acquisities	12.480	3.509
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	1.145	4.045
Rentekosten	1.751	2.203
Betaalde contributies door deelnemers	229	567
Uitbetaalde pensioenen	-177	-75
Actuariële winsten en verliezen	2.446	2.016
Mutatie ingevolge harmonisatie	-25.438	-
Saldo per 31 december	44.755	52.319

32

De mutatie in de reële waarde van activa met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen is als volgt:

		2006	2005
Begin van het jaar		41.917	33.624
Mutatie ingevolge acquisities	32	8.402	2.839
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen		920	1.116
Betaalde contributies werkgeversdeel		2.272	4.668
Uitbetaalde pensioenen		-177	-75
Actuariële winsten en verliezen		227	-255
Mutatie ingevolge harmonisatie		-17.635	-
Saldo per 31 december		35.926	41.917

De pensioenvoorziening betreft verplichtingen met betrekking tot zogenaamde 'defined benefit' pensioenregelingen (pensioenregelingen op basis van middelloon- of eindloonregelingen), welke zijn gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. De opgebouwde waarde met betrekking tot 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 met betrekking tot pensioenregelingen omvatten daarvoor in aanmerking komende kwalificerende verzekeringspolissen.

In 2006 heeft er een harmonisatie van pensioenregelingen plaatsgevonden binnen de Ordina Groep, als gevolg waarvan diverse middelloon- of eindloonregelingen zijn omgezet naar een beschikbare premieregeling. Door deze harmonisatie wordt er in 2006 een vrijval van de pensioenvoorziening verantwoord. Tevens heeft Ordina voor diverse regelingen de waardeoverdracht van de individuele pensioenaanspraken naar de nieuwe pensioenverzekeraar gefaciliteerd. De kosten verbonden aan deze waardeoverdracht komen ten laste van Ordina. Per saldo is in 2006 een eenmalige bate verantwoord van circa € 4,6 miljoen ingevolge de harmonisatie van de pensioenregelingen. Deze bate is verantwoord onder de personeelskosten.

De cumulatieve mutatie met betrekking tot actuariële winsten en verliezen welke rechtstreeks zijn verantwoord in het eigen vermogen (SORIE) bedraagt circa € 8,3 miljoen (ultimo 2005: circa € 6,1 miljoen).

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

	2006	2005
Aan het verslagjaar toegerekende pensioenkosten	1.145	4.045
Rentekosten	1.751	2.203
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	-920	-1.116
Vrijval pensioenvoorziening ingevolge harmonisatie	-7.803	-
	-5.827	5.132
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie	2.884	-
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	-2.943	5.132

24

Het werkelijke rendement op activa met betrekking tot pensioenregelingen bedraagt circa € 0,6 miljoen (2005: nihil). De fondsbeleggingen worden gewaardeerd tegen de marktwaarde van de verzekeringscontracten die vooral gekenmerkt worden door overrentedeling. Er is geen sprake van een gesepareerd beleggingsdepot. Gezien de aard van de fondsbeleggingen is het verwachte rendement gebaseerd op de verwachte overrente en de contractuele rente.

De belangrijkste actuariële veronderstellingen luiden als volgt:

	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	4,75%	4,0%
Verwacht rendement op activa ter zake pensioenregelingen	4,75%	4,0%
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:

	2006	2005
Man	17,8	16,4
Vrouw	20,6	20,8

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

	2006	2005
Man	19,1	16,4
Vrouw	21,1	20,8

21.2 Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen

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

	2006	2005
Verplichtingen uit hoofde van jubileumregelingen	3.440	2.874
Af: reële waarde van activa met betrekking tot jubileumregelingen	-	-
Verplichting uit hoofde van jubileumregelingen	3.440	2.874

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen op grond waarvan medewerkers bij een dienstverband van een bepaalde duur 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 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:

	2006	2005
Aan het verslagjaar toegerekende jubileumkosten	761	475
Rentekosten	128	144
Actuariële winsten en verliezen	-9	285
Totaal opgenomen onder de personeelskosten	880	904

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

	2006	2005
Begin van het jaar	2.874	2.319
Mutaties ingevolge acquisities	62	52
Kosten ten laste van het resultaat, regulier	583	619
Kosten ten laste van het resultaat ingevolge harmonisatie	306	-
Betaalde jubileumuitkeringen	-376	-401
Actuariële winsten en verliezen	-9	285
Saldo per 31 december	3.440	2.874

De belangrijkste actuariële veronderstelling luidt als volgt:

	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	4,5%	4,0%

22. Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen luidt als volgt:

	2006	2005
Saldo per 1 januari	2.598	2.283
Dotatie ten laste/onttrekking ten gunste van het resultaat	638	1.888
Aangewend	-1.493	-1.573
Saldo per 31 december	1.743	2.598

De overige voorzieningen hebben betrekking op leegstand van panden waarvoor een contractuele huurverplichting bestaat, op lopende garantie- en projectvoorzieningen alsmede op verplichtingen uit hoofde van een langetermijnbeloningscomponent voor senior managers. De voorziening met betrekking tot de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik gemaakt wordt van deze panden. De voorziening met betrekking tot 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 € 1,0 miljoen (2005: circa € 0,9 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

23. Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende verplichtingen

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

	2006	2005
Handelscrediteuren	21.426	24.631
Vooruitgefactureerde omzet	8.032	8.058
Belastingen en sociale premies	20.496	14.225
Te betalen pensioenpremies	2.370	1.338
Leaseverplichtingen korter dan 1 jaar	1.693	4.499
Overige schulden	39.684	14.796
Overlopende verplichtingen	55.419	47.679
Saldo per 31 december	149.120	115.226

De post overige schulden betreft onder meer nabetalingsverplichtingen uit hoofde van acquisities. De overlopende verplichtingen betreffen onder meer verplichtingen met betrekking tot vakantiegeld, vakantiedagen, bonussen en eindejaarsuitkeringen en andere personeelskosten, alsmede overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden hebben zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 een looptijd korter dan een jaar.

24. Personeelskosten

	2006	2005
Salarissen	245.307	200.602
Sociale lasten	29.289	22.163
Pensioenkosten ter zake toegezegd-pensioenregelingen	-2.943	5.132
Pensioenkosten ter zake toegezegde-bijdrageregelingen	12.838	4.775
Overige personeelskosten	64.021	53.340
	348.512	286.012

Onder de pensioenkosten is in 2006 een eenmalige bate verantwoord van per saldo circa € 4,6 miljoen (zie toelichting 21.1).

Onder de overige personeelskosten zijn onder meer autokosten, reis- en verblijfkosten en studiekosten opgenomen. Onder de overige personeelskosten is een bedrag van circa € 23,7 miljoen (2005: circa € 19,6 miljoen) opgenomen voor operationele leasecontracten betreffende auto's.

Onder de overige personeelskosten is in 2006 een bate verantwoord met betrekking tot ESF-subsidies van circa € 1,4 miljoen (2005: circa € 0,8 miljoen).

Onder de personeelskosten is een bedrag van circa € 0,8 miljoen (2005: circa € 0,7 miljoen) verantwoord met betrekking tot aandeelgerelateerde beloningen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2006 bedraagt 4.641 (2005: 3.779).

Ultimo 2006 zijn er op basis van fte's 5.009 medewerkers (ultimo 2005: 4.187 medewerkers) werkzaam bij de Ordina Groep. Het aantal medewerkers op basis van fte's dat werkzaam is bij onze Belgische groepsmaatschappijen bedraagt ultimo 2006 455 medewerkers (ultimo 2005: 425 medewerkers).

25. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Huisvestingskosten	14.860	13.867
Marketing- en verkoopkosten	7.489	7.426
Overige kosten	12.148	6.160
Negatieve goodwill Recyfin N.V.	-	-429
Resultaat bij verkoop niet-geconsolideerde deelnemingen/activiteiten	316	-681
	34.813	26.343

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

Onder de huisvestingskosten is een bedrag van circa € 10,2 miljoen (2005: circa € 9,2 miljoen) verantwoord met betrekking tot operationele huurcontracten.

26. Financieringsbaten/-lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Financieringsbaten	318	75
Financieringslasten	-2.405	-
Financieringskosten financiële leasecontracten	-212	-408
	-2.299	-333

27. Belastingen

	2006	2005
Actuele belastingverplichtingen	12.444	4.783
Latente belastingverplichtingen	-2.915	-2.528
Belastinglast volgens de geconsolideerde jaarrekening	9.529	2.255

De procentuele belastingdruk bedraagt 27,0% (2005: 7,2%) en is als volgt opgebouwd:

	2006	2005
Nominale belastingdruk	29,6	31,5
Niet gecompenseerde verliezen	-	0,1
Impact in het verleden niet geactiveerde verliezen	-0,7	-1,9
Tariefsverschillen buitenland	1,0	0,3
Hogere waardering latente belastingvorderingen	-1,0	-2,3
Niet aftrekbare bedragen	0,8	-
Incidentele posten	-2,7	-20,5
Effectieve belastingdruk	27,0	7,2

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 van in het verleden niet geactiveerde verliezen heeft betrekking op resultaten van groepsmaatschappijen die voor compensatie in aanmerking komen en waarvoor ten aanzien van deze compensatie geen actieve latentie is gevormd. Onder de incidentele posten over het verslagjaar 2006 is onder meer de impact van de verlaging van het nominale tarief van 29,6% naar 25,5% opgenomen. Onder de incidentele posten over het jaar 2005 zijn onder meer de bate ingevolge het liquidatieverlies met betrekking tot Rijnconsult, alsmede een eenmalige bate voortvloeiend uit correcties betreffende oude jaren opgenomen.

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 aantal uitstaande aandelen gedurende het boekjaar.

	2006	2005
Resultaat na belastingen	25.828	28.963
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	37.842	36.965
Winst per aandeel (in euro's)	0,68	0,78

De 'recurring' nettowinst per aandeel voor afschrijving van immateriële vaste activa ingevolge acquisities bedraagt over 2006: € 0,86 (2005: € 0,74).

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 boekjaar.

	2006	2005
Resultaat na belastingen	25.828	28.963
Gemiddeld uitstaand aantal aandelen (in duizenden)	37.842	36.965
Correctie voor optierechten 'in the money'	764	1.052
Correctie voor verplichtingen uit hoofde van aandeel gerelateerde beloningen	159	195
	38.765	38.212
Winst per aandeel na verwatering (in euro's)	0,67	0,76

29. Dividend per aandeel

In 2006 is een dividend uitgekeerd met betrekking tot de over het boekjaar 2005 gerealiseerde nettowinst van € 0,20 per gewoon aandeel. In totaal is in 2006 een dividend uitgekeerd van € 7,5 miljoen. Wat betreft het dividend over het boekjaar 2006 wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, welke zal worden gehouden op 9 mei 2007, een dividend in contanten uit te keren ten laste van het resultaat over het boekjaar 2006 van € 0,20 per gewoon aandeel Ordina N.V. Dit voorstel is niet verwerkt in deze jaarrekening (zie grondslag 3.13.3).

30. Preferente aandelen

Binnen het maatschappelijk kapitaal beschikt Ordina N.V. over 17.999.995 preferente aandelen, met elk een nominale waarde van € 0,10. Op preferente aandelen kan niet meer dividend worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Ultimo 2006 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

31. Niet uit de balans blijken de voorwaardelijke en contractuele verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 5,0 miljoen (2005: circa € 5,0 miljoen) aan garanties verstrekt. Deze garanties hebben voornamelijk betrekking op huurverplichtingen.

Ultimo 2006 heeft de Ordina Groep geen materiële investeringsverplichtingen met betrekking tot materiële en immateriële vaste activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa € 28,7 miljoen (2005: circa € 21,6 miljoen) aan leaseverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar.

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 8,1 miljoen (2005: circa € 8,0 miljoen) aan huurverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar.

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

	Auto's	Huur
Looptijden korter dan een jaar	28.736	8.106
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	33.833	28.313
Looptijden langer dan vijf jaar	-	14.483
	62.569	50.902

In het kader van de meerjarige outsourcingovereenkomsten tussen Ordina Business Process Outsourcing B.V. en haar contractpartners hebben partijen, mede ingevolge de door toezichthouders opgestelde regelgeving, nadere afspraken gemaakt met betrekking tot 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 betreffen het door Ordina tijdelijk ter beschikking stellen van hard- en software onder nader overeen te komen voorwaarden.

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 132.

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.

Met betrekking tot de kredietverlening door bancaire instellingen hebben de vennootschap en het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld.

32. Acquisities en desinvesteringen

32.1 Acquisities in 2006

32.1.1 IBAS Groep

Begin januari 2006 heeft Ordina een 100%-belang verworven in IBAS ICT B.V., IBAS Consultancy B.V. en IBAS Nederland B.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa € 1,0 miljoen. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over het tweede halfjaar van het

boekjaar 2005 is bij acquisitie een nabetalingsverplichting verantwoord van circa € 2,1 miljoen. De resultaten van de IBAS Groep zijn met ingang van 1 januari 2006 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 € 1,7 miljoen. De IBAS Groep is met circa 30 consultants actief in de overheidsmarkt. Daarnaast werken circa 60 medewerkers van de IBAS Groep in de ICT-dienstverlening. Een belangrijk deel van deze medewerkers is gespecialiseerd in web-based oplossingen en systeemontwikkeling op het gebied van .Net-technologie van Microsoft. De IBAS Groep is direct na de acquisitie geïntegreerd in de Ordina Groep.

32.1.2 *Vertis B.V./Magentis B.V.*

Eind januari 2006 heeft Ordina een 100%-belang verworven in Vertis B.V. en Magentis B.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa € 26,5 miljoen. Ultimo 2006 is een nabetalingsverplichting verantwoord van circa € 13,3 miljoen. De resultaten van Vertis B.V. en Magentis B.V. zijn met ingang van 1 februari 2006 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 € 30,5 miljoen. Vertis B.V. is gespecialiseerd in Oracle-technologie en biedt oplossingen op de terreinen business intelligence en industriële automatisering. Magentis B.V. is volledig gespecialiseerd in SAP. Ten tijde van de acquisitie door de Ordina Groep hebben Vertis B.V. en Magentis B.V. circa 350 medewerkers in dienst. Vertis en Magentis hebben over geheel 2006 een omzet gerealiseerd van circa € 35,3 miljoen.

32.1.3 *Be Value B.V.*

Eind september 2006 heeft Ordina een 100%-belang verworven in Be Value B.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa € 30,0 miljoen. Daarnaast is bij acquisitie een bedrag van € 20,0 miljoen voldaan door middel van de uitgifte van ruim 1,3 miljoen aandelen Ordina N.V. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over boekjaar 2006 is bij acquisitie een nabetalingsverplichting verantwoord van circa € 20,0 miljoen. De resultaten van Be Value B.V. zijn met ingang 1 oktober 2006 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 € 50,2 miljoen. Be Value B.V. is een ICT-dienstverlener met een sterke focus op de ontsluiting en toepassing van kennis. Daarmee biedt de onderneming klanten onderscheidende proposities met een toegevoegde waarde, voor bijvoorbeeld het bedienen van klanten en burgers en het invoeren van selfservice-concepten. Daarnaast richt Be Value B.V. zich op het vergroten van de flexibiliteit van opdrachtgevers door middel van architectuuradvies en consulting op het gebied van ICT-infrastructuur. Op basis van haar specialistische profilering heeft Be Value B.V. in de Nederlandse markt een sterke positie bij met name overheidsinstanties en een aantal financiële instellingen. Op het moment van de acquisitie door de Ordina Groep heeft Be Value B.V. circa 300 medewerkers in dienst. Be Value B.V. heeft over geheel 2006 een omzet gerealiseerd van circa € 43,8 miljoen.

32.1.4 *Bergson Holding B.V.*

Begin oktober 2006 heeft Ordina een 100%-belang verworven in Bergson Holding B.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa € 5,2 miljoen. Ultimo 2006 is een nabetalingsverplichting verantwoord van circa € 3,1 miljoen. De resultaten van Bergson Holding B.V. zijn met ingang van 1 oktober 2006 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 € 5,4 miljoen. De dienstverlening van Bergson bestaat overwegend de terreinen architectuur, design, development, test- en procesbegeleiding van en rondom software voor complexe apparaten, systemen en machines in complexe en veeleisende hightech omgevingen. Ten tijde van de acquisitie door de Ordina Groep heeft Bergson ruim 65 medewerkers in dienst. Bergson heeft over geheel 2006 een omzet gerealiseerd van circa € 6,3 miljoen.

32.1.5 *Wisdom Groep*

Eind oktober 2006 heeft Ordina een 100%-belang verworven in Wisdom TMLC B.V. en The Missing Link B.V. Bij acquisitie is de totale aankoopprijs van circa € 6,6 miljoen volledig betaald in contanten. De resultaten van de Wisdom Groep zijn met ingang van 1 november 2006 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 € 4,8 miljoen. De Wisdom Groep richt zich specifiek op hoogwaardige applicatieontwikkeling en systeemintegratie op het Java/J2EE- en Microsoft .Net-platform. Daarnaast is de onderneming gespecialiseerd in het ontwerp van gebruiksvriendelijke, interactieve applicaties. Op het moment van de acquisitie door de Ordina Groep heeft de Wisdom Groep circa 55 medewerkers in dienst. De Wisdom Groep heeft over geheel 2006 een omzet gerealiseerd van circa € 5,0 miljoen.

32.1.6 *Iterum Services N.V.*

Medio oktober heeft Ordina een 100%-belang verworven in het Belgische Iterum Services N.V. Bij acquisitie is een betaling in contanten voldaan van circa € 0,2 miljoen. Op basis van de bij acquisitie verwachte resultaten over het boekjaar 2007 is een nabetalingsverplichting verantwoord van circa € 0,2 miljoen. De resultaten van Iterum Services N.V. zijn met ingang van het moment van overname 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 € 0,6 miljoen. Iterum Services N.V. levert bedrijfsautomatiseringsdiensten op basis van SAP-software en beschikt over specialistische kennis op het gebied van de financiële en logistieke toepassingen van SAP-software. Ten tijde van de acquisitie door de Ordina Groep heeft Iterum Services N.V. 17 ervaren SAP-adviseurs in dienst. Iterum Services N.V. heeft over geheel 2006 een omzet gerealiseerd van circa € 1,9 miljoen.

32.2 **Desinvestering**

Ordina heeft in de tweede helft van 2005 overeenstemming bereikt met Getronics PinkRoccade omtrent de verkoop van de data services-activiteiten. Deze activiteiten zijn met ingang van 1 januari 2006 verkocht aan Getronics PinkRoccade, de activa en medewerkers zijn per 1 januari 2006 overgedragen aan Getronics PinkRoccade. Daarnaast hebben Ordina en HP op 1 juni 2006 de contracten getekend voor de overdracht van de desktop management-activiteiten van Ordina per 1 juni 2006 aan HP. De reden voor het afstoten van de data services- en desktop management-activiteiten is dat deze activiteiten niet passen in de strategische positionering die Ordina heeft gekozen. De desinvesteringen van de data services- en desktop management-activiteiten zijn in de jaarrekening 2006 verwerkt en heeft per saldo geleid tot een last van circa € 0,3 miljoen.

32.3 **Effecten van acquisities**

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben het volgende effect gehad op de activa en verplichtingen van de Ordina Groep:

	Investerings- 2006	Investerings- 2005
Materiële vaste activa	2.935	421
Immateriële vaste activa	786	52
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	37.283	12.516
Vorraden	56	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	23.989	7.139
Liquide middelen	2.521	819
Voorzieningen	-4.140	-722
Latente belastingen per saldo	-10.236	-3.522
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-17.524	-4.768
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	35.670	11.935
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	93.088	28.427
Negatieve goodwill bij verwerving groepsmaatschappijen	-	-429
Opbrengst verkoop activiteiten Rijnconsult	-	-400
Koopprijs	128.758	39.533
Uitgestelde koopprijs	-36.563	-13.043
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	13.043	6.844
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-20.000	-
Betaalde koopprijs/cash	85.238	33.334
Gekochte liquide middelen	-2.521	-819
Netto uitgaande kasstroom ingevolge acquisities	82.717	32.515

Met betrekking tot het effect op de activa en verplichtingen van de Ordina Groep van aankopen van groepsmaatschappijen gedurende 2006, kan de volgende toelichting worden verstrekt:

	Vertis	Be Value	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	1.805	690	440	2.935
Immateriële vaste activa	786	-	-	786
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten	11.117	19.162	7.004	37.283
Voorraden	56	-	-	56
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	9.693	9.400	4.896	23.989
Liquide middelen	846	2.247	-572	2.521
Voorzieningen	-4.140	-	-	-4.140
Latente belastingen per saldo	-2.501	-5.672	-2.063	-10.236
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	-8.242	-5.719	-3.563	-17.524
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	9.420	20.108	6.142	35.670
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	30.504	50.158	12.426	93.088
Koopprijs	39.924	70.266	18.568	128.758
Uitgestelde koopprijs	-13.262	-20.000	-3.301	-36.563
Earn-outbetalingen acquisities uit voorgaande jaren	-	-	13.043	13.043
Financiering koopprijs middels emissie van aandelen	-	-20.000	-	-20.000
Betaalde koopprijs/cash	26.662	30.266	28.310	85.238
Gekochte liquide middelen	-846	-2.247	572	-2.521
Netto uitgaande kasstroom ingevolge acquisities	25.816	28.019	28.882	82.717

Onder de post overig zijn de acquisities van de IBAS Groep, Bergson Holding B.V., de Wisdom Groep en Iterum Services N.V. opgenomen, alsmede de earn-outbetalingen ter zake acquisities uit voorgaande jaren.

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 voor de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen, dat is opgenomen op pagina 15 van dit jaarverslag.

33.2.2 Beloning leden Raad van Bestuur

Voor de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2006, respectievelijk 2005:

	2006	2005
R. Kasteel		
Salaris	287	258
Variabele beloning/kortetermijncomponent in contanten	157	204
Variabel beloning/langetermijncomponent in aandelen	285	198
Pensioenkosten	38	57
	767	717
J.H. den Hartog		
Salaris	256	227
Variabele beloning/kortetermijncomponent in contanten	140	169
Variabel beloning/langetermijncomponent in aandelen	251	170
Pensioenkosten	33	47
	680	613

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 2004-2006 ontvangt de heer Kasteel 15.500 aandelen Ordina N.V. (periode 2003-2005: 14.000 aandelen) en ontvangt de heer Den Hartog 13.500 aandelen Ordina N.V. (periode 2003-2005: 12.000 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 Raad van Bestuur zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt.

33.2.3 Aandelenbezit leden Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur bezitten ultimo 2006 179.684 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2005: 166.684). De verdeling over de leden van de Raad van Bestuur luidt als volgt:

	2006	2005
R. Kasteel	149.399	142.399
J.H. den Hartog	30.285	24.285
	179.684	166.684

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 2006 worden gehouden door de leden van de Raad van Bestuur.

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie- uitoefenkoers	Vervaldatum
R. Kasteel	19.543	-	19.543	-	20,95	7-06-2006
R. Kasteel	45.000	-	-	45.000	13,85	12-03-2007
R. Kasteel	40.000	-	-	<u>40.000</u>	10,24	12-03-2009
Ultimo 2006 nog uitstaande optierechten				<u>85.000</u>		

	Aantal toegekend	Aantal uitgeoefend	Aantal vervallen	Aantal nog openstaand	Optie- uitoefenkoers	Vervaldatum
J.H. den Hartog	19.543	-	19.543	-	20,95	7-06-2006
J.H. den Hartog	45.000	-	-	45.000	13,85	12-03-2007
J.H. den Hartog	35.000	-	-	<u>35.000</u>	10,24	12-03-2009
Ultimo 2006 nog uitstaande optierechten				<u>80.000</u>		

De bovenvermelde optierechten zijn toegekend onder de optieregelingen zoals nader toegelicht onder 16.2.

33.2.5 *Beloning leden Raad van Commissarissen*

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

	2006	2005
C.J. de Swart, voorzitter	32	25
E.P. de Boer	25	23
R.J. van der Kraats	25	23
J.M.L. van Engelen	16	-
C.A.Th. Takkenberg	9	23
	<u>107</u>	<u>94</u>

De beloning van de leden 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 2006 124.761 aandelen Ordina N.V. (ultimo 2005: 124.761). De verdeling over de leden van de Raad van Commissarissen luidt als volgt:

	2006	2005
C.J. de Swart, voorzitter	-	-
E.P. de Boer	124.761	124.761
R.J. van der Kraats	-	-
J.M.L. van Engelen	-	-
C.A.Th. Takkenberg	-	-
	<u>124.761</u>	<u>124.761</u>

34. Gebeurtenissen na balansdatum

34.1 Acquisitie YoungWood IT Group B.V.

Ordina heeft op 7 februari 2007 een intentieverklaring getekend voor de overname van 100% van het geplaatst aandelenkapitaal van YoungWood IT Group B.V. 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 internetbankieren, geld- en betaalautomaten, en voor het internationaal betalingsverkeer. YoungWood telt momenteel ruim 90 medewerkers. Over 2006 realiseerde YoungWood een omzet van circa € 14 miljoen. De partijen streven ernaar de transactie begin april 2007 af te ronden.

34.2 Verkoop ApplicationNet B.V.

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 af te stoten. Bij ApplicationNet werken circa 15 medewerkers. De vennootschap realiseert een omzet van circa € 1 miljoen op jaarbasis. Gezien de relatief en absoluut beperkte omvang en winstgevendheid bedraagt de verkoopprijs voor ApplicationNet enkele honderdduizenden euro's. De activa en verplichtingen van ApplicationNet zijn ultimo 2006 in de geconsolideerde balans verantwoord als 'Voor verkoop aangehouden vaste activa en verplichtingen'.

34.3 Intentieverklaring outsourcing betalingsverkeer door BNG

De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft medio november 2006 Ordina geselecteerd als de partij waaraan zij het totale bedrijfsproces rondom betalingsverkeer, inclusief ondersteunende ICT, zal gaan uitbesteden. Doelstelling van de partijen is om het definitieve contract, na due diligence, rond de overgang van het eerste naar het tweede kwartaal van 2007 te ondertekenen.

34.5 Overname deel ICT-activiteiten Rabobank

Op 19 december 2006 hebben de Rabobank en Ordina een intentieverklaring getekend voor de overname van een deel van het systeemontwikkelp proces van Rabobank Groep ICT door Ordina. Ordina is hiervoor een partnership aangegaan met Cognizant, dat als onderaannemer opereert. Als gevolg van de overgang van de werknemers zullen circa 200 medewerkers van Rabobank Groep ICT in dienst treden bij Ordina. Rabobank en Ordina zijn voornemens een contract aan te gaan voor een periode van 7 jaar, ingaande 1 mei 2007.

34.6 Intentieverklaring BPO-overeenkomst hypotheek met REAAL Verzekeringen

Op 15 januari 2007 hebben REAAL Verzekeringen en Ordina een intentieverklaring ondertekend voor de uitbesteding van de bedrijfsprocessen voor een deel van de hypotheekadministratie van REAAL Verzekeringen aan Ordina. Het betreft de outsourcing van de backoffice-activiteiten voor de hypotheekaire geldleningen die REAAL voor derden administreert. Het streven is om de uitvoering van deze bedrijfsprocessen rond 1 mei 2007 over te dragen aan Ordina. De transactie brengt de overname van tussen de 20 en 25 medewerkers van REAAL met zich mee. De overeenkomst heeft een looptijd van 7 jaar en vertegenwoordigt een contractwaarde van circa € 25 miljoen.

34.7 BPO-overeenkomst Robeco Direct voor beleggen en sparen

Op 12 februari 2007 hebben Robeco Direct en Ordina een overeenkomst ondertekend voor de uitbesteding van backoffice-processen voor beleggen in fondsen en aandelen en voor sparen. Het streven is om de uitvoering van deze bedrijfsprocessen per 1 mei 2007 over te dragen van Robeco Direct aan Ordina. Als onderdeel van deze transactie neemt Ordina circa 39 medewerkers over van Robeco Direct. De overeenkomst kent een looptijd van 10 jaar en vertegenwoordigt een contractwaarde van circa € 85 miljoen. De jaren 2007 en 2008 zullen in het teken staan van het neerzetten van het doelplatform en de migratie naar dit platform.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2006 ORDINA N.V.

(in duizenden euro's)

ACTIVA

Vaste activa

Immateriële vaste activa	36	18.564	18.564
Financiële vaste activa	37	165.965	113.453
Latente belastingvorderingen	38	1.059	1.715

Totaal vaste activa

185.588 **133.732**

Vlottende activa

Overige vorderingen	39	1	1
Te vorderen vennootschapsbelasting		8.244	11.031
Liquide middelen		543	9.434

Totaal vlottende activa

8.788 **20.466**

Totaal activa

194.376 **154.198**

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	40	3.899	3.728
Agioreserves	40	50.337	46.537
Afdekkingsreserve	40	218	-
Wettelijke reserve	40	8.760	2.400
Ingehouden winsten	40	104.997	71.319
Resultaat boekjaar	40	25.828	28.963

Totaal eigen vermogen

194.039 **152.947**

Verplichtingen

Kortlopende schulden

Bancaire schulden		-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	41	337	1.251

Totaal kortlopende schulden

337 **1.251**

Totaal verplichtingen

337 **1.251**

Totaal eigen vermogen en verplichtingen

194.376 **154.198**

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2006 ORDINA N.V.

(in duizenden euro's)

	2006	2005
Resultaten van deelnemingen	20.877	21.523
Overige resultaten	<u>4.951</u>	<u>7.440</u>
Nettoresultaat	<u>25.828</u>	<u>28.963</u>

37

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

35. Algemeen

35.1 Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

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

De vennootschappelijke jaarrekening van Ordina N.V. wordt gepresenteerd in euro's (€).
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. voverheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover Ordina N.V. de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

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

36. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2005	38.574	38.574
Mutaties 2005		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	<u>-20.010</u>	<u>-20.010</u>
Boekwaarde per 31 december 2005	<u>18.564</u>	<u>18.564</u>

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

De desinvestering in 2005 heeft betrekking op de interne overdracht van goodwill in verband met een juridische herstructurering binnen de Ordina Groep.

37. Financiële vaste activa

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

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2005	-3.365	75.415	72.050
Mutaties 2005			
Investerings / verstrekkingen	-	21.436	21.436
Actuariële winsten en verliezen	-1.556	-	-1.556
Resultaat deelnemingen	21.523	-	21.523
Boekwaarde per 31 december 2005	16.602	96.851	113.453

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2006	16.602	96.851	113.453
Mutaties 2006			
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

38. Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.059	1.715
Saldo per 31 december	1.059	1.715

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2006: circa € 4,2 miljoen; ultimo 2005: circa € 5,8 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige boekjaren van toepassing is. Voor een toelichting op de hoogte en waardering van de 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:

	2006	2005
Overlopende activa	1	1
Saldo per 31 december	1	1

40. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2005 en 2006 luidt als volgt:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- reserve	Wettelijke reserve	Inge- houden winsten	Resultaat boekjaar	Totaal
Saldo per 1 januari 2005	3.678	42.762	-	201	63.437	14.602	124.680
Dividenduitkering vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-3.687	-3.687
Onverdeelde winst vorig boekjaar	-	-	-	-	10.915	-10.915	-
Emissie bij verwerving deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Emissie ingevolge optie-uitoefening	45	3.297	-	-	-	-	3.342
Actuariële winsten en verliezen	-	-	-	-	-1.556	-	-1.556
Aandeel gerelateerde beloningen	5	478	-	-	722	-	1.205
Nettowinst boekjaar	-	-	-	-	-	28.963	28.963
Overboeking naar ingehouden winsten	-	-	-	-	-	-	-
Overboeking naar de wettelijke reserves	-	-	-	2.199	-2.199	-	-
Saldo per 31 december 2005	3.728	46.537	-	2.400	71.319	28.963	152.947

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Afdekkings- reserve	Wettelijke reserve	Inge- houden 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 kasstroomafdekkingen	-	-	218	-	-	-	218
Aandeel gerelateerde beloningen	5	549	-	-	276	-	830
Emissie ingevolge 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

De wettelijke reserve heeft betrekking op de boekwaarde van de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa (zie grondslag 3.5.6).

Ordina N.V. heeft ultimo 2005 en ultimo 2006 geen eigen aandelen ingekocht.

Voor een toelichting op het verloop van de uitstaande optierechten gedurende 2005 en 2006 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:

	2006	2005
Overige schulden	335	1.249
Overlopende verplichtingen	<u>2</u>	<u>2</u>
Saldo per 31 december	<u>337</u>	<u>1.251</u>

Nieuwegein, 5 maart 2007

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 2006
Ordina Holding B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Nederland B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina System Integration & Development B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Business & Enterprise Solutions B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Technical Automation B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Infrastructure Services B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Enterprise Application Services B.V.	Nieuwegein	100
Ordina Enterprise Applications B.V.	Nieuwegein	100
Ordina Application Management B.V. *	Nieuwegein	100
Ordina Business Process Outsourcing B.V. *	Zoetermeer	100
fiNext B.V.	Voorburg	100
Solidium B.V.*	Nieuwegein	100
Ormit B.V. *	De Bilt	100
Integer Noord Nederland B.V. *	Wormerveer	100
Integer Zuid Nederland B.V. *	Tilburg	100
IBAS Nederland B.V.	Nieuwegein	100
IBAS ICT B.V.	Nieuwegein	100
IBAS Consultancy B.V.	Nieuwegein	100
Vertis B.V. *	Groningen	100
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
Ordina Belgium N.V.	Schelle (België)	100
Ordina Denkart N.V.	Schelle (België)	100
Evo-Soft N.V.	Westerlo (België)	100
Iterum Services N.V.	Mechelen (België)	100
Ormit België N.V.	Brussel (België)	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken.

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

ACCOUNTANTSVERKLARING

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

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 55 tot en met 132 opgenomen jaarrekening 2006 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 2006, de winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (SORIE) en het overzicht van kasstromen over 2006 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 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 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 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 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 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

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, 5 maart 2007

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Drs. C.J.A.M. Romme RA

STATUTAIRE BEPALINGEN

Statutaire bepaling omtrent de prioriteit

De Stichting Prioriteit Ordina Groep, houdster van het door de vennootschap uitgegeven prioriteits-aandeel, heeft zich ten doel gesteld een goed bestuur van 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. Een besluit tot aanwijzing van een ander orgaan dat bevoegd is tot uitgifte van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten kan slechts worden genomen 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 geplaatst 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 mr. C.J. de Swart, E.P. de Boer en drs. R. 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 bepaling omtrent de winstbestemming

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

Bestemming van de winst

In afwachting van de definitieve vaststelling van het dividend over het boekjaar 2006, is de volledige nettowinst ad € 25.827.972 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, welke zal worden gehouden op 9 mei 2007.

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 eenderde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de voltallige Raad van Commissarissen opzeggen. Een zodanig besluit heeft het onmiddellijk ontslag van alle leden van de Raad van Commissarissen tot gevolg.

INFORMATIE OVER HET AANDEEL ORDINA N.V.

Kapitaal en aandelen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.000.000, verdeeld in 72.000.000 gewone aandelen van nominaal € 0,10, 17.999.995 preferente aandelen van nominaal € 0,10 en 1 prioriteitsaandeel van nominaal € 0,50.

Uitendo 2006 zijn geplaatst en volgestort 1 prioriteitsaandeel en 38.986.796 gewone aandelen. De preferente aandelen zijn niet geplaatst. De gewone aandelen zijn genoteerd aan de effectenbeurs Euronext.

Elk aandeel van nominaal € 0,10 geeft recht op het uitbrengen van één stem. Het prioriteitsaandeel van nominaal € 0,50 geeft recht op het uitbrengen van vijf stemmen.

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

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

Euronext indices

Ordina is opgenomen in de beursindex Next 150 van Euronext. Met ingang van maart 2006 is Ordina opgenomen in de midkap-index van Euronext Amsterdam.

Wet Melding Zeggenschap

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

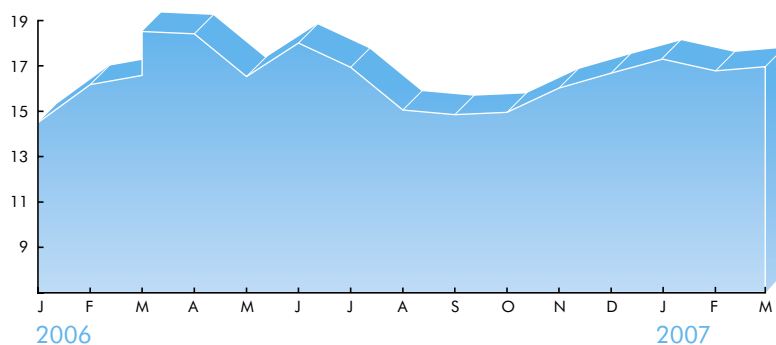
Aandeelhoudersbelang 5-10%:

ING Groep

Fortis Utrecht N.V.

UBS AG

Koersverloop in euro's



Belangrijke data

9 mei 2007	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
11 mei 2007	Notering ex-dividend
15 mei 2007	Record datum
18 mei 2007	Betaalbaarstelling dividend
21 augustus 2007	Publicatie halfjaarcijfers 2007
4 maart 2008	Publicatie jaarcijfers 2007
14 mei 2008	Algemene Vergadering van aandeelhouders
19 augustus 2008	Publicatie halfjaarcijfers 2008

Inkoop eigen aandelen

De Raad van Bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2006 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 11 mei 2006. De inkoop van de eigen aandelen zal plaatsvinden ter beurse of anderszins tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal zoals dat luidt per 12 mei 2006 en voor een prijs die ligt tussen (i) de nominale waarde en (ii) de beurskoers van het aandeel vermeerderd met 10%. De beurskoers als hiervoor bedoeld is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel Ordina N.V. blijkens de officiële prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. gedurende vijf achtereenvolgende beursdagen, direct voorafgaande aan de dag van inkoop. In 2006 zijn door de vennootschap geen eigen aandelen ingekocht.

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 onder meer beschreven op pagina 45 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.

CORPORATE GOVERNANCE



NALEVING NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate-governancestructuur 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 wijkt slechts op een zeer beperkt aantal punten af van de Code:

- De huidige leden van de Raad van Bestuur hebben geen contracten voor bepaalde tijd.
Voor eventuele toekomstige leden van de Raad van Bestuur zal dit wel worden overwogen.
- Er wordt gebruik gemaakt 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 hebben geen overzicht opgesteld van potentiële beschermingsmaatregelen, waarbij wordt opgemerkt dat wij geen sterk geloof hechten aan de werking daarvan.
- 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 uit de Nederlandse Corporate Governance Code die wij volledig onderschrijven. 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 Outsourcing-activiteiten zeer nauw samen met de leden van het Executive Committee. De activiteiten op het gebied van BPO, de activiteiten in België en deelnemingen die onder eigen naam opereren – waaronder begrepen recent geacquireerde bedrijven – rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Voor gegevens over de leden van de Raad van Bestuur verwijzen wij naar pagina 11 van dit verslag.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is primair belast met het houden van toezicht op het bestuur, zowel vanuit strategisch als operationeel perspectief. De samenstelling van de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. is gebaseerd op de daartoe opgestelde profielschets. 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. 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. Voor de gegevens van de leden van de Raad van Commissarissen verwijzen wij naar pagina 12 van dit verslag.

Executive Committee

In het Executive Committee wordt de gemeenschappelijke strategie ontwikkeld, de samenhang van strategie en beleid bewaakt en de strategie vertaald naar uit te voeren beleid voor de verschillende bedrijfsonderdelen. In het Executive Committee hebben, naast de leden van de Raad van Bestuur, de volgende personen zitting:

Philip van Blanken (1962) is verantwoordelijk voor de Ordina-bedrijfsonderdelen die actief zijn op het gebied van Consulting, ICT en Application Outsourcing, met uitzondering van deelnemingen die onder eigen label opereren en de Belgische activiteiten. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de HRM-beleidsportefeuille. Philip werkt sinds 1997 bij Ordina en was daarvoor werkzaam in diverse managementposities bij enkele andere ICT-dienstverleners en in de verzekeringsbranche.

Eddy Vermeire (1952) is verantwoordelijk voor het commerciële apparaat van de Ordina-bedrijfsonderdelen, met uitzondering van de deelnemingen die onder eigen label opereren en de Belgische activiteiten. Daarnaast draagt Eddy beleidsverantwoordelijkheid voor marketing en business development. Eddy was medeoprichter en CEO van TVW Group (The Vision Web). TVW Group werd in begin april 2004 door Ordina overgenomen.

Adviserend lid van de Raad van Bestuur

Tom Rodrigues (1954) is als adviserend lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de positionering van Ordina als maatschappelijk verantwoord dienstverlener. In het verlengde hiervan onderhoudt Tom voor Ordina relaties op het hoogste niveau met een aantal van onze top-40 klanten. Dit relatiemanagement kent tevens commerciële en professionele dimensies. Verder is Tom, die sinds 1997 bij Ordina werkzaam is, verantwoordelijk voor de partners binnen Ordina en is hij actief als adviseur voor vraagstukken op het gebied van strategie, leiderschap en verandermanagement, met name in de publieke sector.

Voor een verdere toelichting op onze interne governance verwijzen wij naar pagina 46 van dit verslag.

ORGANISATIEONDERDELEN EN BUSINESS PRINCIPLES

ORDINA ORGANISATIEONDERDELEN

Nederland

Ordina N.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Ordina Holding B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Ordina Commercie B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 79 00

Ordina Business & Enterprise Solutions B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Van Ostadestraat 149, 1073 TK Amsterdam
tel. (020) 607 70 00

Zuiderzeelaan 23-25, 8017 ZV Zwolle
tel. (038) 468 66 66

Ordina Enterprise Applications B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Ordina Enterprise Application Services B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Venuslaan 14, 3318 JX Dordrecht
tel. (078) 652 60 00

Ordina System Integration & Development B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Rozenburglaan 9, 9727 DL Groningen
tel. (050) 520 90 00

Nieuwe Plantage 58, 2611 XK Delft
tel. (015) 219 28 48

Ordina Application Management B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 86 00

Ordina Technical Automation B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 71 00

Burgemeester Burgerslaan 44,
5245 NH Rosmalen
tel. (073) 522 32 84

Zuiderzeelaan 23-25, 8017 ZV Zwolle
tel. (038) 468 66 66

Ordina Infrastructure Solutions B.V.

Ringwade 1, 3439 LM Nieuwegein
tel. (030) 663 70 00

Ordina BPO B.V.

Louis Braillelaan 6, 2719 EJ Zoetermeer,
tel. (079) 368 31 00

Ordina Vertis B.V.

Kadijk 1, 9747 AT Groningen
tel. (0598) 66 60 98

Ordina Magentis B.V.

Kadijk 1, 9747 AT Groningen
tel. (0598) 666 000

Bergson Holding B.V.

Sint Antoniusstraat 9, 5616 RT Eindhoven
tel. (040) 250 86 00

Wisdom Groep

Helperpark 288, 9723 ZA Groningen
tel. (050) 368 88 88

Be Value B.V.

De Linie 610, 7325 DZ Apeldoorn
tel. (055) 526 62 66

Laan van Westenenk 150,
7336 AV Apeldoorn
tel. (055) 599 44 00

Laan van Diepenvoorde 3
5582 LA Aalst Waalre
tel. (040) 234 88 88

Rozenburglaan 3(l), 9727 DL Groningen
tel. (050) 520 17 30

Euclideslaan 80, 3584 BN Utrecht
tel. (030) 250 02 00

fiNext B.V.

Park de Werve 1, 2274 ES Voorburg
tel. (070) 300 30 00

Integer Noord Nederland B.V.

Produktieweg 131, 1521 NJ Wormerveer
tel. (075) 647 40 20

Integer Zuid Nederland B.V.

Heuvelpoort 305, 5038 DT Tilburg
tel. (013) 536 00 40

Ormit B.V.

Dorpsstraat 85, 3732 HH De Bilt
tel. (030) 298 43 00

België**Ordina Belgium N.V.**

Boomsesteenweg 30, B-2627 Schelle
tel. +32 (0)38 66 00 22

Bosstraat 52-2 B-3560 Lummen
tel. +32 (0)13 38 00 00

Gulden Sporenpark 84, B-9820 Merelbeke
tel. +32 (0)9 280 23 90

Interleuvenlaan 15 H, B-3001 Heverlee
tel. +32 (0)16 27 00 80

Ormit België N.V.

Tervurenlaan 412, B-1150 Brussel
tel. +32 (0)2 533 98 90

ONZE BUSINESS PRINCIPLES

Wij opereren bedrijfseconomisch verantwoord, wij 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 zakenpartners. Directe of indirecte betaling van steekpenningen wijzen wij ten strengste af. Wij verwachten van onze werknemers dat zij zich hoeden om financiële privé-belangen 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 employer of choice te zijn waar ambitieuze, talentvolle mensen graag willen werken. Ordina wil gericht investeren in medewerkers en hen maximale ontplooiingskansen bieden in combinatie met goede, 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.

Maatschappelijke bijdrage

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 voor 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 terzake 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 vervolgacties ingezet.

Veiligheid en milieu

Een veilige werkplek voor onze medewerkers en goede arbeidsomstandigheden zijn zaken waar wij gericht aandacht aan besteden. Tevens houden wij rekening met het milieu; in het bijzonder door het bewustzijn van onze medewerkers te verhogen op het gebied van de milieubelasting die het gevolg is van autogebruik en door waar mogelijk, het aantal kilometers dat onze medewerkers dagelijks moet afleggen te verminderen. Wij geven hieraan invulling door zowel concentratie van kantoorlocaties als door het faciliteren van locatieonafhankelijk werken.

