

# Risicobeheersing

Ondernemen betekent het verantwoord nemen van risico's. Wij hanteren een systeem van interne beheersing dat inzicht geeft in de realisatie van onze doelen, waarbij wij gestructureerd risico's identificeren, aangaan en waar nodig afdekken.

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze interne beheersings- en controlesystemen en de belangrijkste risico's die wij ond'erkennen met de daarbij behorende verbeteringsmaatregelen.

## Risicobeheersings- en controlesystemen

Onze interne beheersings- en controlesystemen zijn in lijn met het COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) raamwerk voor interne beheersing en risicomanagement. Wij inventariseren bedrijfsrisico's, schatten de waarschijnlijkheid en mogelijke impact daarvan in en treffen zo mogelijk maatregelen ter afdekking of vermindering van deze risico's en bewaken de tijdige afwikkeling daarvan. De risico-beheersings- en controlesystemen zijn niet gewijzigd ten opzichte van 2007.

Deze aanpak is als volgt in onze organisatie verankerd.

## Kernwaarden

Integriteit en openheid zijn belangrijke kernwaarden binnen onze organisatie. Via richtlijnen zoals de bedrijfscode, de klokkenluidersregeling, het managementcharter en het bewaken van competenties hebben wij deze waarden verder uitgewerkt. Wij verwachten dat managers en medewerkers onze kernwaarden zowel binnen als buiten onze organisatie uitdragen en zien dit als een belangrijke grondslag voor ons interne beheersingssysteem.

## 'Planning & control'-cyclus

Alle groepsmaatschappijen stellen op vaste momenten in het jaar bedrijfsplannen, budgetten en prognoses op, waarin zowel financiële als niet-financiële doelstellingen zijn opgenomen. Periodiek vinden besprekingen plaats met het management van de groepsmaatschappijen over de algehele gang van zaken, waaronder de haalbaarheid van afgegeven prognoses en strategische keuzes, en de vermindering van bedrijfsrisico's. Al deze informatie is opgenomen in het centrale management-informatiesysteem van de groep.

Wij hebben scenario's ontworpen voor ontwikkelingen die mogelijk een belangrijk negatieve impact op onze financiële resultaten kunnen hebben. Voorbeelden hiervan zijn:

- de effecten van het in 2008 ingetreden preferentiebeleid;
- de effecten van de kredietcrisis;
- de in 2008 opgetreden onderdekking van het OPG Pensioenfonds.

## Richtlijnen en externe standaarden

Er zijn uniforme operationele en financiële richtlijnen en procedures die gelden voor alle groepsmaatschappijen, zoals richtlijnen voor de operationele inrichting van de bedrijfsprocessen, alsmede voor de financiële verslaglegging, investeringen, financieringen en – meer in het algemeen – langlopende verplichtingen.

Bij acquisities voeren we standaard een 'due diligence'-onderzoek uit en hebben we bij overname een integratieplan gereed. Daarnaast vindt periodiek een evaluatie plaats of de beoogde doelstellingen van acquisities ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Wij hebben een code voor beveiliging van informatie en gegevens, zowel binnen als buiten de ICT-omgeving. Daarnaast is er een procedure voor centrale melding van incidenten, die de gezondheid van onze klanten nadelig zouden kunnen beïnvloeden, die schade veroorzaken in materiële zin of die onze reputatie in gevaar kunnen brengen.

Kwaliteitsmanagement, veelal op basis van ISO-normen, vindt onder meer zijn uitwerking in de certificering volgens HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) van de meerderheid van onze Nederlandse apotheken en de distributie van geneesmiddelen en medische middelen op basis van geldende standaarden, zoals GDP (Good Distribution Practices).

### Verzekeringen en treasurybeleid

Wij hanteren een groepsbreed verzekeringsbeleid, met richtlijnen voor de groepsmaatschappijen. We voorkomen substantiële beïnvloeding van resultaten door middel van verzekeringspolissen voor onder meer beroeps- of productaansprakelijkheid, bedrijfsschade en bestuurdersaansprakelijkheid. Verder hanteren wij een groepsbreed treasurybeleid voor een adequaat beheer van onze kas- en financieringsstromen en de daaraan gerelateerde of daaruit voortvloeiende financiële risico's waaronder (her)financieringsrisico's, valutarisico's en renterisico's.

### Risicotolerantie

Wij stimuleren het aangrijpen van nieuwe kansen en accepteren de daarbij behorende risico's wanneer deze een bijdrage leveren aan de realisatie van onze strategische en operationele doelstellingen. Wij stellen daarbij als voorwaarde dat bijkomende risico's worden onderkend en beheerst. Wij hanteren strakke financiële criteria voor acquisities en investeringen: acquisities moeten naast strategische criteria tevens binnen enkele jaren een rendement op gemiddeld werkzaam vermogen van ten minste 15% opleveren, terwijl bij toevoegingen aan bestaande platforms na uiterlijk twee jaar een bijdrage aan de economische winst wordt verwacht. Onze risicohouding wordt verder beïnvloed door een aantal interne en externe factoren, zoals onze financiële resultaten en operationele kasstromen, onze financieringsmogelijkheden, economische conjunctuur en wet- en regelgeving. Als gevolg van de huidige economische omstandigheden is de speelruimte om ondernemingsrisico te nemen kleiner geworden.

### Toetsing

De groepsmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor de opzet en werking van de risicobeheersings- en controlesystemen van hun onderneming. Zij voeren jaarlijks een op het COSO-ERM gebaseerde 'control self assessment' uit, waarvan de resultaten worden besproken met de groepsdirectie. Tevens leggen groepsmaatschappijen jaarlijks verantwoording af over de kwaliteit van hun interne beheersing door middel van een 'letter of representation'.

Onze internal-auditafdeling voert regelmatige, risicogerelateerde onderzoeken uit bij onze bedrijfsonderdelen, die bijdragen om de opzet en werking van onze risicobeheersings- en controlesystemen te toetsen en waar nodig verder te verbeteren. Onze externe accountant beoordeelt onze risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van financiële verslagleggingsrisico's, voor zover relevant in het kader van een efficiënte controle van de jaarrekening.

De bevindingen van de onderzoeken door onze internal-auditafdeling en de voortgang van verbeteringsmaatregelen worden besproken met het verantwoordelijke management en ten minste tweemaal per jaar met de auditcommissie.

Eenmaal per jaar bespreken wij met de auditcommissie de integrale opzet en werking van onze risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede inmiddels aangebrachte dan wel voorgenomen verbeteringsmaatregelen. De belangrijkste specifieke verbeteringsmaatregelen worden hierna in de 'Bestuursverklaring' vermeld.

Wij merken op dat wij de risico's met betrekking tot het preferentiebeleid al in voorgaande jaren hebben gesignaleerd, maar dat wij de timing en omvang van deze effecten anders hadden ingeschat.

## Risicoprofiel

Ondernemen gaat gepaard met risico's. De realisatie van onze doelstellingen is onder meer afhankelijk van externe economische factoren, marktontwikkelingen, lokale regelgeving en andere factoren. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste risico's verbonden aan onze doelstellingen, ingedeeld naar marktrisico's, strategische en operationele risico's, financiële risico's en risico's met betrekking tot verslaggeving en naleving van de wet- en regelgeving. Tevens geven wij aan hoe wij deze risico's beheersen.

### Marktrisico's

#### Lokale regelgeving en prijsdruk

In de markten waarin wij actief zijn, speelt regulering door de overheid een belangrijke rol. Voor Apotheken Nederland geldt dat de prijsmaatregelen van de Nederlandse overheid hebben geleid tot extreme prijsdruk in 2008; in sommige gevallen meer dan 80%. De marktomstandigheden en marges voor apotheken in Nederland zijn hierdoor structureel gewijzigd. Bovendien kunnen verdere prijsverlagingen niet worden uitgesloten.

Ook in de andere landen waar wij actief zijn ervaren wij een toenemende druk op onze marges door toetreding van nieuwe marktpartijen, toegenomen inkoopmacht van zorgverzekeraars en overheidsinstanties, veelal ontstaan uit de politieke wens om de kosten van de zorg te verminderen ten gunste van de patiënt. Een voorbeeld hiervan is de recentelijk weer opgeleefde discussie in Polen over een mogelijke beperking voor ondernemingen om zowel een distributie- als een retailfunctie te kunnen uitoefenen.

Mogelijke negatieve effecten van deze risico's beperken wij zo veel mogelijk door te blijven investeren in hoogwaardige dienstverlening tegen concurrerende prijzen. Ook zorgen wij ervoor om goed vertegenwoordigd te zijn in relevante organisaties, om op die manier een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van regelgeving.

#### Kredietcrisis en financiering

Onze bedrijfsactiviteiten zijn minder gevoelig voor schommelingen in de economische conjunctuur, vooral door toenemende vergrijzing en het feit dat mensen niet snel geneigd zijn te bezuinigen op hun gezondheid. Daarnaast hebben wij een relatief gezonde financieringspositie. Wij besteden verhoogde aandacht aan het monitoren van onze debiteurenposities en de aan klanten verstrekte leningen.

Echter, een verdere economische teruggang kan onze resultaten verder onder druk zetten, met name bij teruglopende verkopen van OTC-producten en van producten waarvoor klanten een eigen bijdrage moeten betalen, zoals vooral in Polen en Amerika het geval is.

Om eventuele gevolgen van een economische teruggang zo veel mogelijk te beperken, hebben wij stringenter procedures ingevoerd met betrekking tot cash- en werkkapitaalmanagement en daarnaast een aantal scenarioanalyses uitgevoerd.

Verder kunnen onze acquisitiemogelijkheden worden beperkt als onze resultaten teruglopen. Wij zullen deze daarom selectief beoordelen.

### Strategische en operationele risico's

#### Ketenopbouw

Een van onze strategische speerpunten is het ontwikkelen van de Mediq Apotheekformule in Nederland, België en Polen. Wij verwachten met eenduidige en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening sterk te staan naar onze klanten en verzekeraars. Daarnaast werken wij aan

samenwerkingsverbanden met verzekeraars, fabrikanten en eerstelijnsartsen, gericht op het verbeteren van de kwaliteit voor de klant en het verbeteren van onze commerciële condities.

Het risico bestaat dat wij met eigen en franchiseapotheken niet in staat zijn om een landelijk dekkend netwerk van apotheken te realiseren hetgeen ten koste zou kunnen gaan van onze onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers en verzekeraars. Wij beperken dit risico door het uitbouwen van de naamsbekendheid van ons merk Mediq, het optimaliseren van de ketenaansturing en -beheersing, het uitbouwen van het franchisemodel en het verder standaardiseren van onze processen.

Zoals in voorgaande jaren aangegeven, is het verder integreren van administratieve, commerciële en logistieke systemen in dit kader een belangrijke maatregel. Een volledige aansluiting tussen deze systemen kan overigens pas worden bereikt in een volledig geïntegreerde ICT-omgeving, waar we volop aan werken om dit binnen enkele jaren te voltooien.

#### **Uitbouw van directe leveringen in thuiszorgsituaties**

We streven naar een vermindering van de afhankelijkheid van de Nederlandse markt door vooral internationaal te groeien. Op de markt voor directe leveringen in thuiszorgsituaties willen we verder groeien, met name door organische groei en selectieve uitbouw van de bestaande platforms in landen waar we al aanwezig zijn, bijvoorbeeld via verbreding van de portfolio met aanvullende product-marktcombinaties, of door uitbreiding van klantenbestanden. In 2008 hebben wij € 118,4 miljoen (2007: € 85,0 miljoen) geïnvesteerd in overnames, waarvan € 105,1 miljoen (2007: € 62,7 miljoen) buiten Nederland.

Zoals in de paragraaf 'Kredietcrisis en financiering' vermeld, kunnen onze acquisitiemogelijkheden worden beperkt als onze resultaten teruglopen. Wij zullen deze daarom selectief beoordelen, waarbij acquisities moeten voldoen aan stringente criteria, zoals vereist rendement en terugverdientijd. Verder bestaat het risico dat voltooide acquisities niet aan de verwachtingen beantwoorden. Dit risico wordt zo veel mogelijk beperkt door doorlopende internationale marktverkenning, een goede screening van geschikte overnamekandidaten en het zo snel en zo goed mogelijk integreren van nieuw verworven deelnemingen, zowel beheersmatig als in ons commercieel beleid. Daarnaast vergroten wij de beschikbaarheid van internationaal inzetbare managers door ons internationale personeelsbeleid verder te ontwikkelen.

#### **Efficiencyverbetering**

Door te denken vanuit geïntegreerde logistieke concepten trachten wij onze logistieke prestaties te verbeteren en marge-erosie door prijsverlagingen tegen te gaan.

Het risico bestaat dat de prijserosie niet kan worden gecompenseerd met efficiëncymaatregelen in onze processen, hetgeen uiteindelijk leidt tot marge-erosie. Om risico's van marge-erosie tegen te gaan, werken wij voortdurend aan het realiseren van efficiencyverbeteringen door het optimaliseren en integreren van onze logistieke concepten, het verder standaardiseren van processen, het uitbouwen van voordelen uit hoofde van groepsbrede inkopen en het uitbreiden van eigenmerkproducten. Ook optimaliseren wij de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.

Om de resultaten van Apotheken Nederland te verbeteren, is medio 2008 een reductie van 250 arbeidsplaatsen aangekondigd en overwegen wij veranderingen in het businessmodel.

Verder zijn wij voortdurend bezig om onze informatieprocessen en -systemen waar mogelijk verder te standaardiseren, een proces dat meerdere jaren omvat.

Inmiddels hebben we diverse stappen gerealiseerd met betrekking tot het herstructureringsplan van Polen, waarmee wij begin 2008 zijn begonnen.

Als mijn broertje en ik woensdag uit school komen, gaan we altijd eerst naar buurvrouw Jettie. Zij haalt ons op en meestal gaan we dan eerst boodschappen doen. Dat is leuk, want ze koopt dan heel vaak iets lekkers voor ons.

Mama moppert daar altijd op. De vorige keer gingen we eerst naar de apotheek.

Buurvrouw Jettie is al oud en moet al heel lang veel pillen slikken. Mama zei dat ze aan de apotheek moest vragen of dat wel goed was.

Ze hadden daar leuke tekenfilmpjes. We hebben er wel twee gezien. En toen buurvrouw Jettie klaar was, kregen mijn broertje en ik een dropje van die assistente. We hebben het maar niet aan mama verteld.

Anske



+ Apotheek



## WETEN

In de Mediq Apotheek wordt van alle klanten een medicatiedossier bijgehouden. Op deze manier kan bijvoorbeeld worden bijgehouden of iemand allergisch voor een bepaalde stof is, maar ook of bepaalde geneesmiddelen wel met elkaar samengaan. Soms krijgt een klant door verschillende specialisten middelen voorgeschreven. Als deze altijd door dezelfde Mediq Apotheek worden geleverd, zit er automatisch een controle op, maar soms heeft een klant het via een andere weg gekregen. Bij twijfel of bijwerkingen is het altijd raadzaam de apotheker advies te vragen. Zo nodig in overleg met de huisarts kan een andere medicatiebehandeling worden gegeven.

### Financiële risico's

Onze **financieringsstructuur** is erop gericht om evenwicht te realiseren tussen rendementsverhoging door vreemdvermogenfinanciering en voldoende vrije financieringsruimte. De restricties op onze leningen en kredietfaciliteiten zijn een maximale nettoschuld/EBITDA-ratio van 3,5 en een rentedekking van ten minste 5,0 (EBITDA/rentelast). Per eind 2008 bedroegen deze ratio's 2,3 respectievelijk 7,6.

In september 2008 hebben wij een herfinanciering gerealiseerd. Dit heeft erin geresulteerd dat onze totale kredietfaciliteiten, bestaande uit langlopende leningen van institutionele beleggers en middellange en kortlopende bancaire faciliteiten, per 31 december 2008 circa € 450 miljoen (2007: € 479 miljoen) bedragen, waarvan een vrije ruimte onder de gecommiteerde faciliteiten circa € 50 miljoen bedroeg. Van de ongecommiteerde kredietfaciliteiten van € 102 miljoen was per eind 2008 niets opgenomen.

Wij voeren een actief beleid en hebben strikte procedures om onze **kredietrisico's** zo veel mogelijk te beperken.

Ons beleid is erop gericht om substantiële **valutarisico's** die ontstaan uit handelstransacties of leningen anders dan in de eigen valuta van de desbetreffende groepsonderneming, op consequente basis af te dekken, veelal door valutatermijntransacties. Translatierisico's dekken we niet af. We beschouwen onze posities in andere landen (in dit geval buiten de eurozone) als strategisch en gaan ervan uit dat op langere termijn valutashommelingen per saldo een neutraal effect zullen hebben. Onze **renterisico's** hebben wij beperkt door zo nodig gebruik van renteswaps of andere derivaten.

Op **fiscaal** gebied maken wij gebruik van de mogelijkheden die de fiscale wet- en regelgeving ons biedt, zonder onnodige risico's te lopen. Bij de beoordeling van wettelijke mogelijkheden en ter toetsing van onze naleving van de belastingwetgeving krijgen wij ondersteuning van externe fiscale adviseurs. Overigens zijn wij regelmatig in overleg met fiscale autoriteiten over de interpretatie van fiscale regels, waarvan de afloop niet altijd met zekerheid kan worden voorspeld. Wijzigingen van het vennootschapsbelastingtarief kunnen leiden tot voor- en/of nadelige veranderingen in de belastingposities op onze balans.

Voor wat betreft **pensioenrisico's**: wij hebben zowel toegezegd-pensioenregelingen als toegezegde-bijdrageregelingen voor onze medewerkers. De toegezegd-pensioenregeling ('defined benefit') heeft grotendeels betrekking op de Nederlandse entiteiten die aangesloten zijn bij Stichting Pensioenfonds OPG en betreft circa 4.500 deelnemers (actief en niet-actief). Pensioenverplichtingen van Nederlandse bedrijfsonderdelen die niet onder de werkingssfeer van de Collectieve Arbeidsovereenkomst van OPG vallen en van buitenlandse bedrijfsonderdelen zijn veelal ondergebracht bij separate bedrijfstak-pensioenfondsen of (her)verzekeraars, dan wel verzekerd via lokale overheden. De besturen van de pensioenfondsen zijn verantwoordelijk voor het gevoerde beleid. De belangrijkste risico's van pensioenfondsen betreffen langlevensrisico's, renterisico's, kasstroomrisico's en beleggingsrisico's. Deze risico's worden zo veel mogelijk beperkt, onder meer door het analyseren van leven- en sterfteontwikkelingen, het uitvoeren van Asset Liability Management-studies en het zo goed mogelijk uitvoeren van een adequaat beleggingsbeleid. Indien sprake is van een onderdekking bij de

pensioenfondsen, wordt de financiering hiervan geregeld op grond van de uitvoeringsovereenkomst met OPG. Per eind december 2008 lag de dekkingsgraad van de Stichting Pensioenfonds OPG ruim onder de door De Nederlandsche Bank gestelde grenswaarde van 105%. Het pensioenfonds heeft inmiddels een herstelplan opgesteld. OPG zal eenmalig € 5 miljoen bijdragen in 2008, aangevuld met € 7,5 miljoen in de periode 2009 tot en met 2011.

Voor een nadere toelichting op en kwantificering van de hierboven genoemde financiële risico's verwijzen wij naar de toelichtingen in de jaarrekening 2008 onder 'Overige voorzieningen' en 'Overige vermeldingen: financiële instrumenten'.

#### **Risico's met betrekking tot verslaggeving en naleving wet- en regelgeving**

Betrouwbare financiële verslaggeving is essentieel voor interne managementinformatie en als grondslag voor externe rapportages. De financiële verslaggeving vanuit decentrale organisatorische eenheden gebeurt binnen groepsbrede richtlijnen. Uitgebreide 'checks and balances' verkleinen het risico van onjuistheden.

Naleving van wet- en regelgeving hoort een vanzelfsprekendheid te zijn. Via richtlijnen zoals de bedrijfscode dragen wij het belang hiervan binnen onze groep uit. Waar overtredingen plaatsvinden of dreigen voor te komen, kunnen medewerkers dit (eventueel anoniem) melden via de klokkenluidersregeling. Daarnaast informeert onze 'business control incident'-procedure verantwoordelijke managers op het hoogste niveau over inbreuk op wet- of regelgeving. In het bijzonder vereist kwalitatief hoogwaardige gezondheidszorg zorgvuldige naleving van wet- en regelgeving en van onze gedragscode.

Verder verwijzen wij naar de toelichting in de jaarrekening 2008 onder 'Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen', waarin is aangegeven dat wij betrokken zijn in een aantal rechtszaken en lopende geschillen, dan wel mogelijke procedures, waarvoor toereikende voorzieningen zijn getroffen.

# Bestuursverklaring

Wij zijn als Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en werking van de op onze bedrijfsactiviteiten afgestemde interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn erop gericht om tijdig significante risico's te onderkennen en deze zo goed mogelijk te beheersen. Zij geven met een redelijke mate van zekerheid inzicht in de vraag in hoeverre strategische, operationele en financiële doelstellingen worden gerealiseerd, de financiële verslaggeving betrouwbaar is en relevante wet- en regelgeving wordt nageleefd. Deze systemen zijn ontwikkeld op basis van de aanbevelingen van de Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

Voor een beschrijving van ons risicomanagement en risicoprofiel verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Risicobeheersing'. In het afgelopen jaar zijn geen belangrijke aanpassingen doorgevoerd in onze risicobeheersings- en controlesystemen. De door de bedrijfsonderdelen afgegeven interne 'letters of representation', periodieke 'control self assessments' en de kwartaalbesprekingen met het management maken integraal deel uit van ons risicomanagementbeleid. Eenmaal per jaar bespreken wij met de auditcommissie de integrale opzet en werking van onze risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede inmiddels aangebrachte dan wel voorgenomen verbeteringsmaatregelen.

Zoals in voorgaande jaren aangegeven, is er nog geen volledige aansluiting tussen de administratieve, logistieke en commerciële systemen in onze Nederlandse apotheken. Inmiddels zijn deze aansluitingen verbeterd, evenals de standaardisatie van administratieve processen binnen de apotheken en de centralisatie van de financiële administratie. In 2008 zijn maatregelen geïmplementeerd om de processen verder te centraliseren. Overigens kan een volledige aansluiting pas bereikt worden in een volledig geïntegreerde ICT-omgeving, waar we volop aan werken om dit binnen enkele jaren te voltooien.

Met uitzondering van het bovenstaande zijn wij van mening dat onze risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat, en dat de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslagleggingsrisico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen echter niet de absolute zekerheid bieden dat de strategische, operationele en financiële doelstellingen zonder meer worden bereikt en dat wet- en regelgeving altijd wordt nageleefd. Ook zullen de systemen niet alle menselijke (beoordelings)fouten en vergissingen kunnen voorkomen. Voorts is het inherent aan het ondernemerschap dat er bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersingsmaatregelen steeds kosten-batenafwegingen moeten worden gemaakt.

Met het oog op verdere optimalisatie van de risicobeheersings- en controlesystemen streven wij ernaar in 2009 vooral vooruitgang te boeken op de volgende gebieden:

- Voortgaande standaardisatie van administratieve processen van de Nederlandse apotheken.
- Verder optimaliseren van beheersingsmaatregelen die gericht zijn op de financiële verslaggeving binnen de bedrijfsonderdelen ('financial control framework').

Op grond van bovenstaande zijn wij van mening dat wij hiermee voldoen aan de best-practicebepalingen II.1.3 en II.1.4 van de Nederlandse corporate-governancecode, rekeninghoudend met de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Corporate Governance zoals opgenomen in de geactualiseerde Code van december 2008.

Wij ondertekenen de jaarrekening op grond van artikel 2:101 lid 2 BW en artikel 5:25c lid 2 sub c Wft. Voorts verklaren wij, in overeenstemming met artikel 5:25c Wft, dat voor zover ons bekend:

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

Utrecht, 17 februari 2009

Marc van Gelder, voorzitter Raad van Bestuur

Hans Janssen, chief financial officer