

Remuneratierapport 2018

Dit Remuneratierapport is opgesteld door de Raad van Commissarissen van Ordina N.V. (de 'Vennootschap'). In dit kader is rekening gehouden met de uitgangspunten op het gebied van beloning van leden van de Raad van Bestuur, zoals verwerkt in de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code').

Inleiding

Het thans geldende beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur van de Vennootschap heeft als uitgangspunt dat er sprake moet zijn van een beloningspakket met een marktconform vast salaris en een performance gedreven variabele beloning. Daarnaast is rekening gehouden met maatschappelijk relevante ontwikkelingen, zoals een passende verhouding tussen kortetermijn- en langetermijn variabele beloning en een zogenaamde claw back-clausule in contracten met de leden van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de standaard pensioenregeling van Ordina. Dit is een beschikbare premieregeling. De pensioenopbouw van de leden van de Raad van Bestuur is verder gemaximeerd tot het wettelijk gemaximeerd pensioengevend loon verminderd met de franchise. De jaarlijkse pensioenpremies voor genoemde regeling komen voor rekening van de Vennootschap en zullen door de Vennootschap worden afgedragen.

De belangrijkste kenmerken van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur zijn:

- De totale variabele beloning bedraagt on target 100% van het referentiesalaris en kan maximaal 155% bedragen.
- Voor het bepalen van de kortetermijn- en de langetermijn variabele beloning gelden voor leden van de Raad van Bestuur financiële en niet-financiële doelstellingen. Tot deze doelstellingen worden onder meer gerekend de ontwikkeling van omzet en bedrijfsresultaat, medewerkerbetrokkenheid, klanttevredenheid en de doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Bij ontslag door de Vennootschap geldt in principe een gefixeerde ontslagvergoeding van maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris.
- Een change-of-control-regeling is van toepassing (ingeval de functie of het takenpakket van een lid van de Raad van Bestuur significant wijzigt als gevolg van een overname van de Vennootschap, leidend tot een verandering van de zeggenschap van de onderneming, ontvangt een lid van de Raad van Bestuur een vergoeding van éénmaal het vaste jaarsalaris).
- De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om zowel de kortetermijn- als de langetermijn variabele beloning naar beneden of naar boven bij te stellen, indien ongewijzigde toepassing van de overeengekomen regeling naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zou leiden tot een onredelijke of onbedoelde uitkomst.

Doelstellingen van het beloningsbeleid van Ordina

Ordina streeft naar een cultuur die resultaatgericht is. In het beloningsbeleid van Ordina wordt nadruk gelegd op variabele beloning en waardecreatie op de lange termijn. Ordina wil met haar beloningsbeleid de volgende doelen realiseren:

- Noodzakelijke leiderschapstalenten ontwikkelen, aantrekken en behouden om de unieke competenties en capaciteiten van Ordina te handhaven en uit te breiden.
- Prestaties stimuleren die winstgevende groei op de lange termijn genereren.

- Gedrag bevorderen dat de bedrijfsstrategie en de gewenste cultuur versterkt.
- Samenwerking stimuleren tussen bedrijfsonderdelen en functiegebieden.
- De beloning dient de waardecreatie voor aandeelhouders en andere belanghebbenden te bevorderen.
- Voldoen aan de 'best practice'-bepalingen in de Code.
- Passend binnen de algemene beginselen van corporate governance.

Beloningselementen Raad van Bestuur

De beloningspakketten voor de leden van de Raad van Bestuur zijn gepositioneerd op een concurrerend niveau in de algemene bestuurdersmarkt van Nederland, beoordeeld op basis van functieniveau. Er is binnen deze bestuurdersmarkt geen specifiek referentiesegment gedefinieerd, gezien het geringe aantal ondernemingen dat zowel voor wat betreft dienstverlening, complexiteit als geografische spreiding een met Ordina vergelijkbaar profiel heeft.

De beloningspakketten voor de leden van de Raad van Bestuur zijn daarnaast gepositioneerd overeenkomstig (de doelstellingen van het) het beloningsbeleid van Ordina, daarbij mede rekening houdend met de beloningsverhoudingen binnen de Vennootschap. Daar waar dit opportuun is, wordt voor de verschillende componenten een methodiek gehanteerd die gelijk is aan de methodiek voor overige relevante werknemers, waarbij de concrete invulling mede bepaald wordt door de relatieve zwaarte van de functie. Zo geldt bijvoorbeeld voor zowel de Leden van de Raad van Bestuur als de leden van het Executive Committee een langetermijn variabele beloningsregeling die qua methodiek gelijk is. In het verslagjaar 2018 zijn in het voorgaande geen wijzigingen aangebracht.

Vast salaris

In 2018 is het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de leden van de Raad van Bestuur ongewijzigd gebleven.

Het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de CEO en de CFO bedraagt op voljaarsbasis:

CEO	EUR 387.551
CFO	EUR 271.329

Variabele beloning

Het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur bevat ten aanzien van de variabele beloning zowel korte- als langetermijn componenten. Hiermee wordt beoogd zowel meer kortetermijn doelstellingen voor de Vennootschap als langetermijn waardecreatie te realiseren. Bij de jaarlijkse vaststelling van de performancecriteria, en de weging daarvan, wordt hiermee eveneens rekening gehouden. Clawback-clausules en een minimale houdstertermijn van onvoorwaardelijk toegekende prestatieaandelen onderstrepen daarnaast het belang dat bij het voorgaande toegekend wordt aan langetermijn waardecreatie.

Bij het bepalen van de jaarlijks eventueel toe te kennen kortetermijn- en langetermijn variabele beloning analyseert de Raad van Commissarissen de mogelijke uitkomst van de verschillende performancecriteria en de gevolgen daarvan voor de toe te kennen variabele beloning. De Raad van Commissarissen stelt vervolgens op basis van de analyse en de prestaties in lijn met het beloningsbeleid een passende variabele beloning vast, hierbij kennis nemende van de visie van de individuele bestuurders.

Kortetermijn variabele beloning

De jaarlijkse kortetermijn variabele beloning van de Raad van Bestuur wordt bepaald aan de hand van een aantal door de Raad van Commissarissen vastgestelde performancecriteria, zowel financieel als niet-financieel van aard.

De Raad van Commissarissen heeft de mogelijkheid om de weging tussen de doelstellingen binnen een zekere bandbreedte aan te passen. De verhouding tussen financiële en niet-financiële maatstaven is als volgt vastgesteld. Van de kortetermijn variabele beloning is minimaal 70% gerelateerd aan de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat van Ordina N.V. in het referentiejaar. De KPI's zijn de omzetontwikkeling, de EBITDA, nettowinst en de positieve vrije kasstroom. De resterende (maximaal) 30% van de kortetermijn variabele beloning is gebaseerd op duidelijk meetbare niet-financiële doelstellingen. Tot deze doelstellingen worden gerekend medewerkerbetrokkenheid, klanttevredenheid, de jaarlijkse doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (waaronder de verdere implementatie van het duurzaamheidsbeleid) en de verdere vergroting van de toegevoegde waarde. De doelstellingen zijn dusdanig gekozen, dat zij geen prikkel zijn tot voorrang van eigen belang boven bedrijfsbelang of tot het nemen van risico's die niet passen bij de vastgestelde strategie.

In het geval dat naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in een referentiejaar aan alle genoemde prestatiecriteria is voldaan (on target), wordt over dit referentiejaar een kortetermijn variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur toegekend van 50% van het referentiesalaris. Uitzonderlijk goede prestaties kunnen leiden tot een maximale kortetermijn variabele beloning van 70% van het referentiesalaris. Indien een bestuurder er niet in is geslaagd minimaal 80% van een gestelde doelstelling te realiseren, wordt voor die doelstelling geen kortetermijn variabele beloning uitbetaald. De Raad van Commissarissen is bevoegd bij toekenning van de kortetermijn variabele beloning te differentiëren tussen de verschillende leden van de Raad van Bestuur, al naar gelang hun bijdrage aan de realisatie van de geformuleerde prestatiecriteria.

Langetermijn variabele beloning

Zoals gebruikelijk in de markt wordt jaarlijks voorwaardelijk een aantal langetermijnprestatieaandelen Ordina N.V. toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. De realisatie van de langetermijn variabele beloning van de Raad van Bestuur wordt bepaald aan de hand van een aantal door de Raad van Commissarissen vastgestelde performancecriteria, zowel financieel als niet-financieel van aard.

De Raad van Commissarissen heeft de mogelijkheid om de weging tussen de doelstellingen binnen een zekere bandbreedte aan te passen. De Raad van Commissarissen heeft besloten om de verhouding tussen financiële en niet-financiële maatstaven als volgt vast te stellen. Voor de periode 2018 tot en met 2020 geldt dat 70% van de langetermijn variabele beloning is gerelateerd aan de ontwikkeling van de resultaten van Ordina. Deze KPI's zijn de omzetontwikkeling, de EBITDA, nettowinst en de positieve vrije kasstroom. Voor de resterende 30% is de langetermijn variabele beloning afhankelijk van de niet-financiële doelstellingen klanttevredenheid, medewerkerbetrokkenheid, de jaarlijkse doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de verdere vergroting van de toegevoegde waarde.

Het aantal aandelen dat na afloop van een referentieperiode kan worden verkregen bij een on target prestatie wordt bepaald op basis van 50% van het in het eerste jaar van de referentieperiode aan de bestuurder te betalen referentiesalaris, gedeeld door de slotkoers van de laatste handelsdag van het voorafgaande boekjaar. Uitzonderlijk goede prestaties kunnen leiden tot onvoorwaardelijke toekenning, na afloop van de referentieperiode, van 170% (is gelijk aan 85% van het referentiesalaris in het eerste jaar van de referentieperiode) van het on target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen. Indien de bestuurder 80% van de voor de desbetreffende referentieperiode vastgestelde prestatiecriteria realiseert, leidt dat tot onvoorwaardelijke toekenning van 50% van het on

target aantal voorwaardelijk toegekende prestatieaandelen. Indien een bestuurder er niet in is geslaagd minimaal 80% van een gestelde doelstelling te realiseren, wordt voor die doelstelling geen langetermijn variabele beloning uitbetaald.

Pensioentoezegging

Leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de standaard pensioenregeling van Ordina, zoals omschreven in het aanhangsel Verzekeringen in de Algemene Arbeidsvoorwaarden en conform het gestelde in het vigerende pensioenreglement. De gehanteerde pensioengrondslag is het wettelijk gemaximeerde pensioengevende salaris verminderd met de franchise. De jaarlijkse pensioenpremies voor genoemde regeling komen voor rekening van de Vennootschap en zullen door de Vennootschap worden afgedragen.

Overige emolumenten

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

Ontslagvergoeding

De leden van de Raad van Bestuur hebben onder bepaalde omstandigheden recht op een ontslagvergoeding. Deze vergoeding bedraagt in principe maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris. Indien een lid van de Raad van Bestuur in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen en een vergoeding van éénmaal het vaste jaarsalaris, gelet op de omstandigheden van het geval, kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in beginsel in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het vaste jaarsalaris.

Toepassing beloningsbeleid

Salarisontwikkeling

Het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de leden van de Raad van Bestuur is in 2018 ongewijzigd gebleven.

Het basissalaris inclusief vakantietoeslag van de CEO en de CFO bedraagt op voljaarsbasis:

CEO	EUR 387.551
CFO	EUR 271.329

Pensioen

Beide leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de door de Vennootschap aangeboden pensioenregeling.

Overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur worden een auto en een mobiele telefoon ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen ze een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten. De gerelateerde kosten bedragen voor de leden van de Raad van Bestuur over 2018 in totaal circa EUR 0,1 miljoen. Deze kosten zijn niet opgenomen in het overzicht op pagina 7.

Kortetermijnbeloning

Conform het Beloningsbeleid Raad van Bestuur Ordina N.V. wordt de kortetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. De leden van de Raad van Bestuur hebben gelijke doelstellingen.

Een aantal doelstellingen voor 2018 is ruim gerealiseerd, en een aantal doelstellingen is niet gerealiseerd. In het verslagjaar is de omzet gestegen en een nettowinst behaald. Ook is de

doelstelling op het gebied van een verder verbeterde netto cashpositie behaald. De ontwikkeling van de EBITDA bleef echter achter op de geformuleerde ambitie. Voor wat betreft de niet-financiële doelstellingen is geconcludeerd dat de klanttevredenheid ten opzichte van 2017 is verbeterd conform de gestelde ambitie, evenals de medewerkerbetrokkenheid. Op het gebied van duurzaamheid is het duurzaamheidsbeleid in 2018 verder aangescherpt. Hieraan zijn concrete doelstellingen verbonden, welke nagenoeg allemaal zijn behaald.

Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan Jo Maes (CEO) een kortetermijnbeloning van EUR 208.237 en aan Annemieke den Otter (CFO) een kortetermijnbeloning van EUR 145.766 toe te kennen. Deze kortetermijnbeloning is voor beide bestuurders gelijk aan een uitkeringspercentage van 108% van de on target kortetermijn variabele beloning.

Het gewogen uitkeringspercentage onderverdeeld naar financiële en niet-financiële doelstellingen bedraagt:

Kortetermijn variabele beloning 2018	Weging	Gewogen uitkeringspercentage
Financiële doelstellingen	70%	87%
Niet-financiële doelstellingen	30%	21%
Totaal alle doelstellingen	100%	108%
Bandbreedte score per KPI 0%-100%		

Langetermijnbeloning

Evenals de kortetermijnbeloning wordt de langetermijnbeloning bepaald door financiële en niet-financiële doelstellingen, waarbij de financiële doelstellingen zwaarder wegen dan de niet-financiële doelstellingen. Ook deze doelstellingen zijn gelijk voor beide leden van de Raad van Bestuur. Indien de als on target gestelde doelstellingen worden gerealiseerd bedraagt de langetermijn variabele beloning 50% van het bruto basissalaris op jaarbasis verhoogd met het geldende percentage vakantietoeslag.

Aan ieder lid van de Raad van Bestuur is een drietal variabele beloningsregelingen toegekend uit hoofde waarvan prestatieaandelen kunnen worden verkregen. Dit betreft een regeling met een looptijd van januari 2016 tot en met december 2018, een regeling met een looptijd van januari 2017 tot en met december 2019 en een regeling met een looptijd van januari 2018 tot en met december 2020.

In het kader van de regeling van januari 2016 tot en met december 2018 is vastgesteld dat de ontwikkeling van de omzet in lijn lag met de geformuleerde ambitie. De doelstellingen op het gebied van de EBITDA –marge en nettowinst zijn niet gehaald. Op het gebied van de niet-financiële doelstellingen, waaronder imago en klanttevredenheid, zijn goede resultaten behaald in lijn met de gestelde doelstellingen.

Op basis van het voorgaande zijn aan Jo Maes 30.701 en aan Annemieke den Otter 24.731 prestatieaandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van ca. 50% van de on target langetermijnbeloning van de Raad van Bestuur. De toekenning aan beide leden van de Raad van Bestuur heeft *pro rata temporis* plaats gevonden, en op basis van de slotkoers van het aandeel Ordina N.V. voorafgaande aan de ingangsdatum van de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de regeling met een looptijd van januari 2017 tot en met december 2019 werden aan Jo Maes 91.646 en aan Annemieke den Otter 63.859 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend. Ten aanzien van de regeling met een looptijd van januari 2018 tot en met december 2020 werden aan Jo Maes 123.686 en aan Annemieke den Otter 86.580 aandelen Ordina N.V. voorwaardelijk toegekend.

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

Het gewogen uitkeringspercentage onderverdeeld naar financiële en niet-financiële doelstellingen bedraagt:

Langetermijn variabele beloning 2018 (LTI 2016-2018)	Weging	Gewogen uitkeringspercentage
Financiële doelstellingen	70%	15%
Niet-financiële doelstellingen	30%	35%
Totaal alle doelstellingen	100%	50%
Bandbreedte score per KPI 0%-100%		

Ontslagvergoeding

In het verslagjaar is geen ontslagvergoeding aan leden van de Raad van Bestuur betaald.

Opties

De leden van de Raad van Bestuur bezitten geen opties.

Pay ratio

Naar aanleiding van best practice bepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code is de beloningsverhouding tussen de Raad van Bestuur en overige medewerkers binnen de Ordina Groep, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. De pay ratio voor de Raad van Bestuur bedraagt over 2018 10,34 (2017: 9,14). Deze pay ratio is (onder verwijzing naar toelichting 23 en 32.2.2 van het Jaarverslag 2018) berekend door de gemiddelde salariskosten van de Raad van Bestuur over 2018 te delen door de gemiddelde salariskosten per medewerker voor de gehele Ordina Groep, exclusief de leden van de Raad van Bestuur. De pay ratio is in 2018 iets hoger dan in 2017, o.a. door een daling van het gemiddeld aantal medewerkers in 2018.

Totale beloning 2018 (afgerond op duizenden euro's en excl. overige emolumenten)

	J. Maes	J.W. den Otter	Totaal
Beloning Raad van Bestuur (in EUR)			
Salaris	387.551	271.329	658.880
Variabele beloning/ kortetermijncomponent	208.237	145.766	354.003
Pensioenbijdrage	5.779	6.007	11.786
Variabele beloning/langetermijn component (aandelen gerelateerd)	111.074	72.505	183.579
Totaal	712.641	495.607	1.208.248

Prestatieaandelenbezit leden Raad van Bestuur

Voorwaardelijk toegekende aandelen Leden Raad van Bestuur

Prestatieaandelen	Aandelen voorwaardelijk toegekend on target	Moment van onvoorwaardelijke toekenning	On target beloning zoals bepaald op basis van het beloningsbeleid (in EUR)
J. Maes			
2018-2020	123.686	Q1 2021	192.456
2017-2019	91.646	Q1 2020	192.456
J.W. den Otter			
2018-2020	86.580	Q1 2021	134.719
2017-2019	63.859	Q1 2020	133.013