

BEZOLDIGINGSVERSLAG EN REMUNERATIERAPPORT

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar (2019) in de praktijk is gebracht. Een onderdeel daarvan is het overzicht van alle bezoldigingen die in dat boekjaar aan individuele bestuurders zijn toegekend of verschuldigd zijn. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep.

Structuur en resultaten van het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2019 geen wijzigingen opgetreden. Als gevolg van de implementatie van de EU-richtlijn 'Aandeelhoudersbetrokkenheid' in de Nederlandse wetgeving per 1 december 2019, wordt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 voorgesteld het beloningsbeleid aan te passen aan de nieuwe wetgeving. Gelet op het beloningsbeleid zoals dat reeds bestaat en wordt toegepast, leidt de wetswijziging niet tot materiële aanpassingen van het beloningsbeleid. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

De hoofdlijnen van het (nieuwe) beloningsbeleid houden in:

- de Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast (in het nieuwe beleid wordt het beloningsbeleid ten minste iedere vier jaar na vaststelling opnieuw aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd ter vaststelling);
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden (in het nieuwe beleid wordt expliciet opgenomen dat rekening gehouden dient te worden met de loon- en arbeidsvoorwaarden van de overige medewerkers van het bedrijf).

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;
- een lange termijn bonusplan, dat verplicht geheel in aandelen moet worden omgezet;
- een lange termijn optieplan, eveneens met de verplichting om het geheel om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2019 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.517 duizend (2018: € 1.956 duizend). In overeenstemming met de toen geldende wetgeving is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 maart 2019 geen stemming geweest over het bezoldigingsbeleid en/of de bezoldiging. Er is geen aanleiding geweest om gebruik te maken van de bevoegdheid tot terugvordering van een bonus. Evenmin hebben afwijkingen van het bezoldigingsbeleid of het

besluitvormingsproces over het bezoldigingsbeleid, plaatsgevonden. De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	K.M.Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch	Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2018	2019	2018
Vast salaris	533	485	464	421	421	997	1.327
Korte termijn bonus	40 *	56	35 *	49	49	75	154
Lange termijn bonus	40 *	56	35 *	49	49	75	154
Pensioenpremie en -compensatie	149	127	82	74	90	231	291
Waarde opties	59	0	58	0	0	117	0
Wettelijke sociale lasten	11	10	11	10	10	22	30
Totaal	832	734	685	603	619	1.517	1.956

**) In ons persbericht van 19 maart 2020 hebben we geschetst hoe de corona-uitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019. De tabellen alsmede de ratio's in dit rapport zijn niet aangepast op het wegvallen van deze variabele beloning.*

Vast Salaris:

Eéns per drie jaar wordt de beloning met behulp van een externe expert (in dit geval Korn Ferry) getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. In 2018 heeft deze toetsing plaatsgevonden en deze is in de AvA van 2019 toegelicht (zie website: www.sligrofoodgroup.nl > Investor relations > AvA Informatie > Voorgaande vergaderingen > AvA 20 maart 2019 > Presentatie > sheet 47 t/m 54). U vindt hier ook de referentiegroep welke is gebruikt. Op basis van deze toetsing is besloten de (vaste) beloning van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2019 met 10% te verhogen. Belangrijk om te vermelden is dat deze verhoging in een 3-jaars cyclus moet worden gezien. In de jaren 2017 en 2018 is een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die voor medewerkers van de groep wordt gehanteerd). Over de periode 2017-2019 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,4%:

	2017	2018	2019	gemiddeld
verhoging	1,75%	1,75%	10,00%	4,43%

Korte en Lange termijn bonus:

De korte en lange termijn bonus worden beide toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de lange termijn strategie en waardecreatie van de onderneming. De bonussen worden uitbetaald in het opvolgende jaar. In ons persbericht van 19 maart hebben we geschetst hoe de corona uitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een korte termijn bonus uitgekeerd in contanten van 30% van het vaste salaris en een lange termijn bonus van 30% van het vaste salaris, die (na aftrek van belasting) verplicht besteed moet worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group. Die aandelen zijn voor een termijn van vier jaar geblokkeerd.

Bonusstructuur bij 100% 'at target':

	Begroting netto winst	Kwalitatieve doelstellingen	Totaal	Uitkering
Korte termijn	15%	15%	30%	In contanten
Lange termijn	15%	15%	30%	In aandelen
Totaal	30%	30%	60%	

Elke 1,0%-punt onderschrijding van de begroting leidt in zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 1,5%-punt vermindering. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus. Elke 1,0%-punt overschrijding van de begroting leidt in zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 0,5%-punt vermeerdering. Er is geen maximering van de overschrijding, maar wel een dempend effect. De combinatie van ambitieuze begrotingen, correctie voor excessieve eenmalige posten en de demping bij overschrijding heeft in het verleden nooit tot omvangrijke (> 10%) overschrijding van de uitkeringen geleid.

Resultaat op bonussen:

De budgettaire doelstelling is niet behaald en het resultaat is ook lager dan 90% van de doelstelling uit gekomen. Hierdoor is er geen toekenning van het deel gerelateerd aan budgettaire winst.

Deze bonussen zijn voor 50% (2018: 50%) afhankelijk van kwalitatieve doelstellingen die zowel een korte als lange termijn bijdrage leveren aan de strategie en waarde creatie van de onderneming. Voor het jaar 2019 is die 50% van de doelstelling evenredig verdeeld over het realiseren van de volgende subdoelstellingen:

1. SAP-implementatie op koers conform plan.
2. Heineken-integratie op koers conform plan en leveren begroting 2019.
3. Inrichting nieuwe organisatiemodel en aansturing gereed, inclusief nieuwe financiële en KPI-rapportage structuur, met alle aandacht voor onze cultuur.
4. Plan ZB van de Toekomst in detail uitgewerkt en eerste pilots uitgevoerd in 2019.

De SAP-implementatie loopt op schema. De Heineken-integratie ligt ook goed op koers, echter is de begrote doelstelling door druk op de omzet niet behaald. De nieuwe organisatiestructuur is opgezet en ingevuld, al zal het verankeren ervan in de ondernemende cultuur ook de komende tijd nog aandacht vragen. Het plan voor de ZB van de Toekomst is opgezet, deels al in detail en deels op hoofdlijnen uitgewerkt en diverse pilots zijn in gang gezet.

Doelstelling	Resultaat	Toekenning
1	Behaald	1,0
2	Niet behaald	-
3	Grotendeels behaald	0,5
4	Grotendeels behaald	0,5
	Totaal:	2,0

In het jaar 2019 is de variabele beloning in totaal daarmee uitgekomen op 25% (2018: 39%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is gelegen in het achterblijven van de winst bij de doelstelling.

Opties:

In 2019 zijn opties toegekend aan de directie op basis van de peergroup toetsing over de jaren 2016-2018. Daarbij wordt de koerswinst inclusief dividendrendement vergeleken met de peergroup en de relatieve prestatie is mede bepalend voor het aantal toegekende optierechten. Informatie over de regeling alsmede de samenstelling van de peergroup wordt gepubliceerd op onze website: www.sligrofoodgroup.nl > Over ons > Corporate Governance > Remuneratie.)

De weergegeven waarde betreft de marktwaarde op moment van toekenning. Of opties ook daadwerkelijk waarde vertegenwoordigen, wordt pas duidelijk aan het einde van de looptijd van vier jaar. De uitoefenkoers is € 31,50 zodat alleen een opbrengst kan worden verkregen door de meerwaarde. Een eventuele nettowinst dient in zijn geheel te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. Daar er alleen waarde ontstaat bij creatie van aandeelhouderwaarde over een periode van vier toekomstige jaren en er daarna een blokkadetermin van vier jaar van toepassing is, zien wij deze regeling als een waardevolle extra stimulans voor de lange termijn oriëntatie.

In het jaar 2019 eindigde de looptijd van de optierechten toegekend in 2015 (destijds berekende marktwaarde van € 33.000). Aangezien de uitoefenprijs hoger lag dan de koers op moment van toetsing, zijn deze opties verlopen en komen te vervallen en heeft de directie geen aandelen uit deze regeling verkregen.

Lange termijn waarde creatie

Deze doelstellingen zijn gericht op lange termijn waarde creatie. De lange termijn bonus is qua doelen gelijk aan de korte termijn bonus, maar het uit te keren nettobedrag daarvan moet volledig besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. Door voor de lange termijn bonus en opties te werken met blokkadeterminen voor ten minste vier jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waarde creatie gestimuleerd. Op deze wijze is een belangrijk deel van de bezoldiging gericht op de langere termijn, wat in lijn met de strategische visie van de onderneming, die ook op lange termijn waarde creatie is gericht.

Scenarioanalyses

Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2019 zijn de bonussen gebaseerd op 25% van het 'at-target'-niveau (2018: 39%).

Toegekende opties

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in de jaarrekening onder 5.e vermelde formule. Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Onkostenvergoeding

Daarnaast krijgt de Directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch
	2019	2018	2019	2018	2018
Onkostenvergoeding	8	8	8	8	8
Kilometervergoeding	30	25	25	22	33

Pay ratio

Met ingang van 2017 rapporteren wij over de verhouding tussen de bezoldiging van de statutaire directie en de overige medewerkers van de Groep. Voor deze zogenaamde pay ratio beoordelen wij de bezoldiging welke bestaat uit vast salaris, bonussen, opties en pensioenen, inclusief de sociale lasten die daarover verschuldigd zijn. Wij vergelijken de gemiddelde beloning van de twee (tot en met 2018: drie) statutaire bestuurders met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. Wij kiezen er dus expliciet niet voor om een steekproef te definiëren uit onze medewerkerspopulatie.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € duizend	2019	2018 ²	2017	2016	2015
Directie					
Gemiddeld aantal FTE	2,0	3,0	3,0	3,0	3,4
Bezoldiging individuele directieleden					
K.M. Slippens	832	734	824	739	884
R.W.A.J. van der Sluijs	685	603	695	512	518
W.J.P. Strijbosch		619	716	646	772
H.L. van Rozendaal ¹					192
Personeelskosten	1.517	1.956	2.235	1.897	2.366
Gemiddelde bezoldiging (A)	759	652	745	632	696
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.098	4.053	6.738	6.568	6.065
Personeelskosten	216.306	206.816	286.521	269.308	250.639
Gemiddelde bezoldiging (B)	53	51	43	41	41
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.100	4.056	6.741	6.571	6.068
Personeelskosten	217.823	208.772	288.756	271.205	253.005
Gemiddelde bezoldiging	53	51	43	41	42
Pay ratio A / B	14,4	12,8	17,5	15,4	16,8

¹ Betreft januari tot en met april 2015.

² De totale personeelskosten overige medewerkers zijn aangepast t.o.v. vorig jaar voor personeelskosten die gealloceerd waren naar Foodretail. Dit heeft geleid tot een aanpassing van de Pay ratio 2018 van 13,3 naar 12,8.

De toename in de bezoldiging van de directie ten opzichte van vorig jaar wordt met name veroorzaakt doordat in 2019 een verhoging van 10% van de beloning van beide directieleden heeft plaatsgevonden in navolging van de reguliere 3-jaarlijkse herijking en de waarde van de toegekende opties in 2019 relatief hoog was, waar deze in 2018 nihil was. Tevens is de directie teruggebracht van drie naar twee personen. Daar het beloningsniveau van de CEO, in lijn met het beleid, hoger ligt dan dat van de overige bestuurders nam door die wijziging in samenstelling de gemiddelde bezoldiging per persoon toe. Door de combinatie van deze effecten neemt de pay ratio toe.

In verband met de uitstroom van de Foodretail collega's medio 2018 is de berekening vanaf 2018 gebaseerd op het medewerkersbestand van alleen Foodservice. De gemiddelde bezoldiging ligt in Foodservice hoger dan in Foodretail. De instroom van de medewerkers van De Kweker vanaf begin juli 2019 is meegenomen in de berekening voor 2019.

De ontwikkeling van de belangrijkste prestaties van de Groep over de afgelopen vijf jaren is als volgt:

x € miljoen	2019	2018	2017	2016	2015
Omzet	2.394	2.346	2.142	2.813	2.670
Ebitda	127	114	144	156	160
Ebit	44	53	91	87	103
Dividend	62	62	62	57	52
Duurzaam assortiment (% van totale omzet)	11,6%	10,0%	8,7%	8,2%	7,8%
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(27,7)	(20,9)	(20,1)	(17,4)	(16,3)
Tevredenheid klanten ¹	73	75			

¹ Stakeholderwatch. Het vergelijkingscijfer betreft de eerste 120 metingen in januari 2019.

Aandelen- en optiebezit

Het verloop van het aandelen- en optiebezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

x 1 aandeel	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	106.296	8.958
Aankoop	1.106	962
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	107.402	9.920

x 1 optie	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.300	21.300
Vervallen	(7.700)	(7.700)
Toegekend	21.100	21.100
Stand einde boekjaar	34.700	34.700

Het aantal uitstaande opties per einde boekjaar is als volgt te specificeren:

Opties x 1	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800
Looptijd tot voorjaar 2021 ¹	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot voorjaar 2023 ¹	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		34.700	34.700

¹ Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2018: € 56 duizend) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2018: € 39 duizend). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 35 duizend

(2018: € 35 duizend). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 253 duizend (2018: € 246 duizend). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.