



Sligro Food Group N.V.

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport 2021

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar (2021) 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 2021 geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht. De hoofdlijnen van het beloningsbeleid houden in:

- Het beleid omvat zowel de beloning van de Directie als van de Raad van Commissarissen;
- De Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast;
- Het beloningsbeleid wordt ten minste iedere vier jaar na vaststelling opnieuw aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd ter vaststelling;
- De Ondernemingsraad wordt in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen aan de Raad van Commissarissen over het vast te stellen beloningsbeleid;
- Het beleid biedt de mogelijkheid om voor de Directie gekwalificeerde personen aan te trekken;
- Het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden en dient rekening te houden met de loon- en arbeidsvoorwaarden van de overige medewerkers van het bedrijf. Het uitgangspunt daarbij is een marktconforme beloning voor Directie en overige medewerkers.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- Een vast jaarsalaris;
- Een korte termijn bonusplan;
- Een lange termijn bonusplan;
- Een optieregeling;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2021 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.294 duizend (2020: € 1.276).

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 maart 2021 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2020. Bijna 98% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2020. Gesteund door deze (adviserende) stemuitslag zien de Directie en de Raad van Commissarissen geen reden om de uitvoering van het beloningsbeleid te wijzigen. Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2021 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de lange termijn prestaties van de vennootschap.

De COVID-19 uitbraak is van invloed op de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Naar aanleiding daarvan en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW¹ heeft de Directie reeds voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021 besloten af te zien van de aan de Directie toe te kennen korte en lange termijn bonus over 2021.

Er hebben geen afwijkingen van het bezoldigingsbeleid of het besluitvormingsproces over het bezoldigingsbeleid plaatsgevonden, anders dan vermeld in de vorige alinea. De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen. De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Vast salaris	551	546	479	475	1.030	1.021
Korte termijn bonus	0	0	0	0	0	0
Lange termijn bonus	0	0	0	0	0	0
Pensioenpremie en -compensatie	155	149	89	86	244	235
Waarde opties	0	0	0	0	0	0
Wettelijke sociale lasten	10	10	10	10	20	20
Totaal	716	705	578	571	1.294	1.276

Vast salaris

De beoordeling van het vaste jaarsalaris kent een drie jaar cyclus: eens per drie jaar wordt de beloning met behulp van een externe expert getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. In 2021 heeft deze toetsing plaatsgevonden en deze zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022 worden toegelicht.

Op basis van deze toetsing in 2018 is het vaste salaris van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2019 met 10% verhoogd². In de jaren 2020 en 2021 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die voor medewerkers van de groep wordt gehanteerd). Over de periode 2019-2021 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,27% toegekend:

	Gemiddeld	2021	2020	2019
Verhoging ³	4,27%	0,00%	2,80%	10,00%

¹ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland

² zie website: www.sligrofoodgroup.nl > Investor relations > AvA Informatie > Voorgaande vergaderingen > AvA 20 maart 2019 > Presentatie > sheet 47 t/m 54

³ Met ingang van 1 januari 2019 is het vaste salaris verhoogd met 10% als gevolg van de drie jaarlijkse toetsing. In 2020 en 2021 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de laagste verhogingsstaffel voor die medewerkersgroep. Deze was in 2021 nihil. Wel heeft een beperkte indexering op de pensioencompensatie plaatsgevonden en een aanpassing op leeftijd staffel.

Korte en lange termijn bonus

Er is één bonusplan voor de Directie dat zowel een uitkering kent op korte termijn in contanten als een uitkering met een lange termijn karakter in de vorm van aandelen. De opbouw van de variabele beloning is voor de korte- en lange termijn component identiek en is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde begrote winstdoelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. 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 langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. De bonussen worden uitbetaald in het opvolgende jaar.

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 vijf (tot en met 2019: vier) jaar geblokkeerd.

Bonusstructuur bij 100% 'at target':

	Begrote nettowinst	Kwalitatieve doelstellingen	Totaal	Uitkering
Korte termijn	15%	15%	30%	In contanten
Lange termijn	15%	15%	30%	In aandelen
Totaal	30%	30%	60%	

Bij de vaststelling van de begrote winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. 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 voor 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.

Voor het jaar 2021 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van een evenredige verdeling van het realiseren van:

1. ERP implementatie: De eerste versie van het nieuwe ERP landschap live in Antwerpen in 2021.
2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: In voorbereiding op de trend naar een meer KPI gedreven aanpak en door accountant gecontroleerde prestaties, gaan we in 2021 naar uniforme prestatie indicatoren en systemen/methodes voor Nederland en België.
3. Transformatie van de AGF-propositie van partnermodel naar eigen beheer met succes geïmplementeerd in Nederland en België.
4. Digitale transformatie voortgang in lijn met ons jaarplan, realiseren SO 4.0 agenda voor de zelfbediening en bezorging.

Resultaat op bonussen

Zoals aangegeven ziet de Directie in verband met de invloed van COVID-19 op de bedrijfsactiviteiten en de vereisten van NOW 3 af van de korte als lange termijn bonus over 2020 en 2021. Het resultaat op de voor 2021 vastgestelde doelstellingen wordt hierna echter wel toegelicht.

In het jaar 2021 is de variabele beloning uitgekomen op 143% (2020: 38%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor de overschrijding van het 'at target' niveau is gelegen in de hogere winst ten opzichte van de doelstelling.

De SAP-implementatie heeft mede door COVID-19 vertraging opgelopen. Op het vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een duidelijke strategische agenda bepaald, maar zijn ook de prestatie-indicatoren voor Nederland en België verder geharmoniseerd. In Nederland en België is in 2021 de transitie gemaakt van een partnermodel op AGF naar een dienstverleningsmodel, waarbij Sligro Food Group zelf meer bepalend en sturend wordt op deze voor haar klanten zo belangrijke productcategorie. De langere termijn digitale ambitie is verankerd in de strategie en de doorontwikkeling van de nieuwe web omgeving is conform planning uitgevoerd.

<u>Doelstelling</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Toekenning</u>
ERP implementatie	Niet behaald	0,0
MVO	Behaald	1,0
Transformatie AGF-propositie	Behaald	1,0
Digitale transformatie	Behaald	1,0
Totaal		3,0

Opties en aandelen

De Groep kent een optieregeling die onder andere voor de Directie van toepassing is. De toekenning van opties aan de bestuurders is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website⁴.

Toegekende opties

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. 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 blokkadetermijn van vier jaar van toepassing is, zien wij deze regeling als een waardevolle extra stimulant voor de lange termijn oriëntatie.

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.C vermelde formule. Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis.

⁴ www.sligrofoodgroup.nl > Over ons > Corporate Governance > Remuneratie.

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.

De peergroup toetsing in 2021, waarbij de koerswinst inclusief dividend-rendement is vergeleken met de peergroup over de jaren 2018-2020, leidt tot een factor van 0% (2020: 0%) waardoor er dus geen toekenning van opties plaats heeft gevonden in 2021.

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

Aandelen		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop		
Verkoop		
Stand einde boekjaar	107.402	12.000

Opties		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	26.900	26.900
Vervallen	(5.800)	(5.800)
Toegekend		
Stand einde boekjaar	21.100	21.100

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

Opties			
x 1	Uitoefenkoers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2023 ⁵	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		21.100	21.100

In het jaar 2021 eindigde de looptijd van de optierechten toegekend in 2017 (destijds berekende marktwaarde van € 11.000 per directielid). 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 of andere voordelen uit deze regeling verkregen.

Lange termijn waardecreatie

Door voor de lange termijn bonus te werken met blokkadeterminen van vijf jaar en voor de opties te werken met een looptijd van vier jaar gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens vier jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en

⁵ Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

lange termijn waardecreatie gestimuleerd. Op deze wijze is een belangrijk deel van de bezoldiging gericht op de langere termijn, wat in lijn ligt met de strategische visie van de onderneming, die ook op lange termijn waardecreatie is gericht.

Onkostenvergoeding

Naast de hierboven beschreven bezoldiging, krijgen de bestuurders een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2021	2020	2021	2020
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	18	24	12	18

Pay ratio

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de statutaire directie en de overige medewerkers van de Groep. Om deze te bepalen 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 pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € 1.000	2021	2020	2019	2018	2017
Directie					
Gemiddeld aantal FTE	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens	716	705	752	734	824
Rob van der Sluijs	578	571	615	603	695
Willem-Jan Strijbosch				619	716
Personeelskosten	1.294	1.276	1.367	1.956	2.235
Gemiddelde bezoldiging (A)	647	638	684	652	745
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	3.973	4.114	4.098	4.053	6.738
Personeelskosten	209.889	217.583	216.456	206.816	286.521
Gemiddelde bezoldiging (B)	53	53	53	51	43
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	3.975	4.116	4.100	4.056	6.741
Personeelskosten	211.183	218.859	217.823	208.772	288.756
Gemiddelde bezoldiging	53	53	53	51	43
Pay ratio A / B	12,2	12,1	12,9	12,8	17,5

De lichte toename van de bezoldiging van de bestuurders in 2021 wordt met name veroorzaakt door het feit dat de verhoging van het salaris in 2020 per 1 april 2020 heeft plaatsgevonden, waardoor het salaris in het eerste kwartaal van 2021 hoger was dan in 2020. Zowel in 2021 als 2020 hebben beide directieleden afgezien van hun korte en lange termijn bonus in verband met de COVID-19 uitbraak. Als zij niet hadden afgezien van deze bonussen, zou de pay ratio 20,7 (2020: 14,2) zijn geweest.

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2021 is geen rekening gehouden met de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO⁶, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep. In verband met de inzichtelijkheid en vergelijkbaarheid van de cijfers zijn de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO niet meegenomen bij het berekenen van de pay ratio.

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

x € miljoen	2021	2020	2019	2018	2017
Omzet	1.898	1.946	2.394	2.346	2.142
Ebitda	109	75	127	114	144
Ebit	25	(76)	44	53	91
Dividend			24	62	62
Duurzaam assortiment (% van totale omzet)	11,2	10,8	11,6	10,0	8,7
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	19,5	22,7	27,7	20,9	20,1
Tevredenheid klanten ⁷	69	73	73	75	

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2020: € 58) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2020: € 40). De beloning voor de in 2021 afgetreden commissaris beliep € 23 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 45 duizend (2020: € 37). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 246 duizend (2020: € 255). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt. De totale bezoldiging per commissaris kan als volgt worden weergegeven:

x € duizend	2021	2020	2019	2018	2017
Freek Rijna, voorzitter	73	65	63	61	54
Hans Kamps	53	50	53	51	45
Gert van de Weerdhof	50	48	42	39	27
Marianne van Leeuwen	31	50	53	51	42
Pieter Boone	40	22	-	-	-
Bart Karis	-	20	42	44	40
Adriaan Nühn, voorzitter	-	-	-	-	15
Totaal	246	255	253	246	223

⁶ Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

⁷ StakeholderWatch. Vanaf 2021 inclusief België.