



Sligro Food Group N.V.

# Bezoldigingsverslag en remuneratierapport 2023

---

# Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid gedurende het afgelopen boekjaar (2023) in de praktijk is gebracht. Een onderdeel daarvan is het overzicht van alle bezoldigingen die in het 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<sup>1)</sup> is gepubliceerd op de website van de vennootschap. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2023 is het herziene beloningsbeleid goedgekeurd. Hierbij is de optieregeling voor de Directie komen te vervallen en zijn de korte- en langetermijnbonus voor de Directie gewijzigd. 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 herziene remuneratiepakket bestaat uit:

- Een vast jaarsalaris;
- Een kortetermijnbonusplan;
- Een langetermijnbonusplan;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2023 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.011 duizend (2022: € 2.019).

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2023 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2022. Ruim 93% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2022. Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2023 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de vennootschap. De variabele beloning die in dit rapport wordt vermeld, bevat een bovengrens van 150% van het 'at target'-bedrag. In het scenario van maximale outperformance wordt een maximale uitbetaling van 150% van het at target-bedrag passend geacht.

<sup>1</sup> Zie website: [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl) – Over ons > Corporate Governance > Codes en reglementen

Er hebben dit jaar geen 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	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>Vaste-variabele bezoldiging<sup>2)</sup></b>	<b>76%-24%</b>	<b>71%-29%</b>	<b>74%-26%</b>	<b>70%-30%</b>	<b>75%-25%</b>	<b>71%-29%</b>
Vast salaris	624	603	543	525	1.167	1.128
Kortetermijnbonus	125	157	109	136	234	293
Langetermijnbonus <sup>3)</sup>	142	157	123	136	265	293
Pensioenpremie en -compensatie	206	170	115	115	321	285
Wettelijke sociale lasten	12	10	12	10	24	20
<b>Totaal</b>	<b>1.109</b>	<b>1.097</b>	<b>902</b>	<b>922</b>	<b>2.011</b>	<b>2.019</b>

#### Vast salaris

De beoordeling van het vaste jaarsalaris kent een driejarige cyclus: eens in de 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. De toetsing is toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022. Op basis van deze toetsing in 2021 is het vaste salaris van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2022 met 10% verhoogd<sup>4)</sup>. In de jaren 2021 en 2023 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 2021-2023 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,67% toegekend:

2021-2023	Gemiddeld	2023	2022	2021
Verhoging <sup>5)</sup>	4,67%	4,00%	10,00%	0,00%

#### Korte- en langetermijnbonus

De variabele beloning van de Directie bestaat uit een kortetermijnbonus (KTB) in contanten en een langetermijnbonus (LTB) in aandelen.

De opbouw van de KTB is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde budgettaire winst-doelstelling 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 KTB wordt jaarlijks 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. Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning wordt voldaan, wordt de KTB uitbetaald in het opvolgende jaar. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een KTB uitgekeerd in contanten van 40% van het vaste brutosalaris per 1 januari van het jaar van toekenning.

<sup>2)</sup> De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.

<sup>3)</sup> Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

<sup>4)</sup> Zie website: [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl) – Investor relations > AvA > Voorgaande vergaderingen > AvA 23 maart 2022 > Presentatie > sheet 50 t/m 53

<sup>5)</sup> Met ingang van 1 januari 2022 is het vaste salaris verhoogd met 10% als gevolg van de driejaarlijkse toetsing. In 2021 en 2023 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.

De LTB beoogt de belangen van de Directie in overeenstemming te brengen met de langetermijndoelstellingen van de strategie van de Vennootschap, de belangen van de aandeelhouders en overige stakeholders van de Vennootschap. Het dient tevens als stimulans voor leden van de Directie om in dienst van Sligro Food Group te blijven. De opbouw van de LTB is afhankelijk van drie vooraf door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie te bepalen doelstellingen, bestaande uit twee financiële doelstellingen en één of enkele niet-financiële doelstelling(en). Voor het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een LTB toegekend ter waarde van 60% van het vaste brutosalaris van het betreffende Directielid. Deze wordt na verrekening van belastingen toegekend in aandelen. De LTB wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend in de vorm van aandelen op basis van de prestaties in een periode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin de LTB voorwaardelijk wordt toegekend (grant

frequency: rolling; type of vesting: cliff). Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning van de LTB wordt voldaan, wordt de toekenning van de aandelen onvoorwaardelijk in het jaar nadat de hiervoor bedoelde periode van drie jaar is verstreken. Voor de aandelen geldt vanaf het tijdstip dat deze aandelen onvoorwaardelijk zijn toegekend, een blokkadetermin van 2 jaar.

Ingeval van over- of onderschrijden van bonusdoelstellingen worden de KTB en de LTB vastgesteld, met inachtneming van de in de onderstaande tabel vermelde percentages, waarbij ieder bonusonderdeel afzonderlijk wordt beoordeeld en bij een prestatie tussen 80% en 120% op een onderdeel het percentage op basis van een lineaire verhouding wordt berekend. Het beloningsbeleid bevat een meer gedetailleerde uitleg over de berekeningswijze.

Variabele beloning	Bonusonderdeel	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal
Kortetermijnbonus (KTB): contant	Budgettaire winstdoelstelling	10,0%	20,0%	30,0%
	Vier kwalitatieve doelen	10,0%	20,0%	30,0%
<b>Totaal KTB</b>		<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>
Langetermijnbonus (LTB): aandelen	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Niet-financiële doelstelling	12,0%	24,0%	36,0%
<b>Totaal LTB</b>		<b>30,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>90,0%</b>
<b>Totaal</b>		<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>150,0%</b>

Voor het jaar 2023 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. Integratie Metro conform plan realiseren
2. Digital roadmap conform plan 2023 in uitvoering
3. Gereed voor ESG rapportage per 1 januari 2024
4. Kostenbesparingsmaatregelen supply chain: conform begroting

Voor de LTB 2023-2025 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2025: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) o.b.v. ranking 2025 AMX & AScX<sup>1)</sup>
3. Niet-financiële doelstelling (24% van het vaste salaris): -40% CO<sub>2</sub> uitstoot in 2025 als % omzet t.o.v. 2010

<sup>1)</sup> Met toepassing van de volgende staffel: <25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50% - 75%: 18% (at target); ≥ 75%: 27%.

## Resultaat op kortetermijnbonus

In het jaar 2023 is de kortetermijnbonus uitgekomen op 50% (2022: 86%) van het 'at target' niveau wat correspondeert met 20% (2022: 26%) van het vaste salaris.

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is het niet behalen van de budgettaire winstdoelstelling. De kwalitatieve doelen zijn behaald.

De integratie Metro is conform plan gerealiseerd. De heropening van alle negen vestigingen in de maand januari, de optimalisatieslagen ten aanzien van assortimenten en prijzen en de voorbereidingen op de verdere integratie zijn conform het gestelde plan opgeleverd. De digitale roadmap ter verbetering van de klantbeleving (in verband met de gewenste

verlaging van kosten en investeringen in de loop van 2023 iets geremd in ambitie), maar ook de bijdragen aan operationele performance zijn doorgevoerd en succesvol geïmplementeerd. De definitives, KPI's en over 2024 te rapporteren datapunten, om te voldoen aan de nieuwe kwantitatieve verslaggevingseisen onder de CSRD, zijn in beeld. Na een turbulent jaar was het doel om de supply chain te stabiliseren en de kostenbesparing zoals groot te realiseren. Deze doelstelling is ruimschoots behaald.

De onderstaande tabel toont het gerealiseerde bonuspercentage ten opzichte van de target. Alle getoonde percentages zijn percentages van het vaste salaris.

Doelstelling	Bonus			Realisatie
	Drempel	'at target'	Maximaal	
Nettowinst	10,0%	20,0%	30,0%	0,0%
Integratie Metro	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Digital roadmap	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Gereed voor ESG rapportage	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Kostenbesparingen supply chain	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
<b>Totaal</b>	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>20,0%</b>

## Langetermijnbonus

In 2023 zijn onder het langetermijnbonusplan 25.351 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie.

Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen is bepaald door de waarde van de bonus te delen door de volume gewogen gemiddelde koers over het 4e kwartaal 2022, rekening houdend met een fiscale afwaardering van 10% bij een vervreemdingsverbod van twee jaar.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aan de Directieleden voorwaardelijk toegekende aandelen:

x €	Datum van voorwaardelijke toekenning	Aantal voorwaardelijk netto toegekende aandelen (x1)	Marktw waarde		Datum onvoorwaardelijke toekenning	Geblokkeerde periode na onvoorwaardelijke toekenning	Marktwaarde per einde boekjaar	Netto marktwaarde einde boekjaar	Bruto reële waarde einde boekjaar
			per aandeel op datum voorwaardelijke toekenning	Netto marktwaarde bij voorwaardelijke toekenning					
Koen Slippens	22-03-2023	13.561	15,74	213.450	AvA 2026	2 jaar	15,86	215.077	425.896
Rob van der Sluijs	22-03-2023	11.790	15,74	185.575	AvA 2026	2 jaar	15,86	186.989	370.276

## Opties en aandelen

De optieregeling is met het in 2023 goedgekeurde herziene bezoldigingsbeleid komen te vervallen.

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

Aandelen	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
x 1		
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop	6.749	5.867
Verkoop	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>114.151</b>	<b>17.867</b>

## Opties

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.100	21.100
Vervallen	(21.100)	(21.100)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Langetermijnwaardecreatie

Door voor de langetermijnbonus te werken met een prestatieperiode van drie jaar, gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens twee jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het langetermijndenken en langetermijnwaardecreatie 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 langetermijnwaardecreatie 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 € duizend	<b>Koen Slippens</b>		<b>Rob van der Sluijs</b>	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	36	33	25	26

**Pay ratio**

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de CEO 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 CEO met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € 1.000	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Directie</b>					
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens, CEO	1.109	1.097	716	705	752
Rob van der Sluijs, CFO	902	922	578	571	615
<b>CEO</b>					
Gemiddeld aantal FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gemiddelde bezoldiging (A)	1.109	1.097	716	705	752
<b>Overige medewerkers</b>					
Gemiddeld aantal FTE	4.578	4.016	3.974	4.115	4.099
Personeelskosten	273.521	226.819	210.467	218.154	217.071
Gemiddelde bezoldiging (B)	60	56	53	53	53
<b>Totaal</b>					
Gemiddeld aantal FTE	4.579	4.017	3.975	4.116	4.100
Personeelskosten	274.630	227.916	211.183	218.859	217.823
Gemiddelde bezoldiging	60	57	53	53	53
<b>Pay ratio A / B</b>	<b>18,6</b>	<b>19,4</b>	<b>13,5</b>	<b>13,3</b>	<b>14,2</b>

De toename van de bezoldiging van de CEO in 2023 wordt met name veroorzaakt door de hogere pensioenpremie en –compensatie.

de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO<sup>1)</sup>, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2020 en 2021 is geen rekening gehouden met de door

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

x € miljoen	2023	2022	2021	2020	2019
Omzet	2.859	2.483	1.898	1.946	2.394
Ebitda	137	126	109	75	127
Ebit	15	43	25	(76)	44
Dividend		24	0	0	24
Eerlijk & heerlijk assortiment (% van totale omzet)	14,3	11,8	11,2	10,8	11,6
CO <sub>2</sub> -reductie sinds 2010 in %	38,9	33,4	19,5	22,7	27,7
Tevredenheid klanten <sup>2)</sup>	71	68	69	73	73

### Doelstellingen LTB 2024-2026

Voor de LTB 2024-2026 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2026: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) o.b.v. ranking 2026 AMX & AScX.<sup>3)</sup>
3. Niet-financiële doelstelling (24% van het vaste salaris): -42% CO<sub>2</sub> uitstoot in 2026 als % omzet t.o.v. 2010

<sup>1)</sup> Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland en Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

<sup>2)</sup> StakeholderWatch. Vanaf 2021 inclusief België.

<sup>3)</sup> Met toepassing van de volgende staffel:  
 <25%: 0%;  
 ≥25%-50%: 9%;  
 ≥50% - 75%: 18% (at target);  
 ≥ 75%: 27%



**Beloning Raad van Commissarissen**

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2022: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 40 duizend (2022: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergade-

ringen voor een totaalbedrag van € 32 duizend (2022: € 45). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 270 duizend (2022: € 276). 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	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Freek Rijna, voorzitter	63	68	73	65	63
Gert van de Weerdhof	45	48	50	48	42
Aart Duijzer	50	44	0	0	0
Inge Plochaet	48	31	0	0	0
Angelique de Vries	40	31	0	0	0
Dirk Anbeek	22	0	0	0	0
Hans Kamps	2	55	53	50	53
Marianne van Leeuwen	0	0	31	50	53
Pieter Boone	0	0	40	22	0
Bart Karis	0	0	0	20	42
<b>Totaal</b>	<b>270</b>	<b>276</b>	<b>246</b>	<b>255</b>	<b>253</b>