

BEZOLDIGINGSVERSLAG EN REMUNERATIERAPPORT

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar (2020) 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. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 is het beloningsbeleid aangepast aan de EU-richtlijn 'Aandeelhoudersbetrokkenheid', die in de Nederlandse wetgeving sinds 1 december 2019 van kracht is. Gelet op het beloningsbeleid zoals dat reeds bestond en werd 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 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 worden gehouden 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 2020 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.276 duizend (2019: € 1.367).

Naast de hierboven bedoelde wijziging van het beloningsbeleid heeft tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2019. Ruim 99% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2019. 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 2020 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 heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019. Om diezelfde reden en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW¹ 3.1, ziet de Directie ook af van haar korte en lange termijn bonus over 2020.

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 € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Vast salaris	546	533	475	464	1.021	997
Korte termijn bonus ²	0	0	0	0	0	0
Lange termijn bonus ²	0	0	0	0	0	0
Pensioenpremie en -compensatie	149	149	86	82	235	231
Waarde opties	0	59	0	58	0	117
Wettelijke sociale lasten	10	11	10	11	20	22
Totaal	705	752	571	615	1.276	1.367

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 2018 heeft deze toetsing plaatsgevonden en deze is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2019 toegelicht³.

Op basis van deze toetsing is het vaste salaris van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2019 met 10% verhoogd. In de jaren 2018 en 2020 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 2018-2020 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,85% toegekend:

	Gemiddeld	2020	2019	2018
Verhoging ⁴	4,85%	2,80%	10,00%	1,75%

¹ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland

² De over 2019 verdiende bonussen van in totaal € 80.000 voor Dhr. K.M. Slippens en € 75.000 voor Dhr. R.W.A.J. van der Sluijs zijn niet uitbetaald. 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.

³ zie website: www.sligrofoodgroup.nl > Investor relations > AvA Informatie > Voorgaande vergaderingen > AvA 20 maart 2019 > Presentatie > sheet 47 t/m 54

⁴ Met ingang van 1 januari 2019 is het vaste salaris verhoogd met 10% als gevolg van de drie jaarlijkse toetsing. In 2018 en 2020 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de laagste verhogingsstaffel voor die medewerkersgroep.

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 lange termijn strategie 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 2020 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van een evenredige verdeling van het realiseren van:

1. SAP-implementatie op koers, live gang eerste Minimum Viable Product (MVP) versie in Antwerpen in 2020.
2. Heineken integratie op koers, één bestelling, één levering, één factuur mogelijk per einde 2020.
3. Integratie Zelfbediening De Kweker in 2020 en voorbereiding gereed voor de integratie van de Bezorging in Q1-2021.
4. Uitwerking van de People Strategie en implementatie van verschillende initiatieven op mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie resulterend in een positieve ontwikkeling van de medewerkersbetrokkenheid volgens Stakeholderwatch.

Resultaat op bonussen

Zoals aangegeven ziet de Directie in verband met de invloed van COVID-19 op de bedrijfsactiviteiten en de vereisten van NOW 3.1 af van zowel de korte als lange termijn bonus over 2019 en 2020. Het resultaat op de voor 2020 vastgestelde doelstellingen wordt hieronder echter wel toegelicht.

De begrote winstdoelstelling over 2020 is niet behaald en het resultaat is ook lager dan 90% van de doelstelling uitgekomen. Hierdoor is er geen toekenning van het deel dat is gerelateerd aan de begrote nettowinst.

De SAP-implementatie heeft mede door de beperkende impact van COVID-19 vertraging opgelopen. De implementatie in België is doorgeschoven naar 2021. De Heineken integratie is eerder dan gepland afgerond, de

eerste klanten konden in het vierde kwartaal in de nieuwe web omgeving zowel hun food als bier bestellen en kregen dat in één levering en met één factuur. De integratie van De Kweker is versneld en volledig afgerond in 2020. Er zijn tal van initiatieven ontwikkeld en uitgerold vanuit de People Strategie. De score op medewerkersbetrokkenheid is verbeterd van 56 naar 63.

Doelstelling	Resultaat	Toekenning
SAP implementatie	Niet behaald	0,0
Heineken integratie	Behaald	1,0
Integratie De Kweker	Behaald	1,0
People Strategie	Behaald	1,0
Totaal		3,0

De totale variabele beloning over het jaar 2020 is daarmee uitgekomen op 38% (2019: 25%) 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 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 website⁵.

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 blokkadetermin van vier jaar van toepassing is, zien wij deze regeling als een waardevolle extra stimulans 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. 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 2020, waarbij de koerswinst inclusief dividend-rendement is vergeleken met de peergroup over de jaren 2017-2019, leidt tot een factor van 0% (2019: 150%) waardoor er dus geen toekenning van opties plaats vindt in 2020.

⁵ www.sligrofoodgroup.nl > Over ons > Corporate Governance > Remuneratie.

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

Aandelen		
<u>x 1 aandeel</u>	<u>Koen Slippens</u>	<u>Rob van der Sluijs</u>
Stand begin boekjaar	107.402	9.920
Aankoop		2.080
Verkoop		
Stand einde boekjaar	107.402	12.000

Opties		
<u>x 1 optie</u>	<u>Koen Slippens</u>	<u>Rob van der Sluijs</u>
Stand begin boekjaar	34.700	34.700
Vervallen	(7.800)	(7.800)
Toegekend		
Stand einde boekjaar	26.900	26.900

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

Opties			
<u>x 1</u>	<u>Uitoefenkoers</u>	<u>Koen Slippens</u>	<u>Rob van der Sluijs</u>
Looptijd tot 1 april 2021 ⁶	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot 1 april 2023 ⁶	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		26.900	26.900

In het jaar 2020 eindigde de looptijd van de optierechten toegekend in 2016 (destijds berekende marktwaarde van € 14.000 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 waarde creatie

Door voor de lange termijn bonus te werken met blokkadeterminen van vijf (tot en met 2019: vier) 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 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.

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:

⁶ Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2020	2019	2020	2019
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	24	30	18	25

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 pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € duizend	2020	2019 ⁷	2018	2017	2016
Directie					
Gemiddeld aantal FTE	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens	705	752	734	824	739
Rob van der Sluijs	571	615	603	695	512
Willem-Jan Strijbosch			619	716	646
Personeelskosten	1.276	1.367	1.956	2.235	1.897
Gemiddelde bezoldiging (A)	638	684	652	745	632
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.114	4.098	4.053	6.738	6.568
Personeelskosten	217.583	216.456	206.816	286.521	269.308
Gemiddelde bezoldiging (B)	53	53	51	43	41
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.116	4.100	4.056	6.741	6.571
Personeelskosten	218.859	217.823	208.772	288.756	271.205
Gemiddelde bezoldiging	53	53	51	43	41
Pay ratio A / B	12,1	12,9	12,8	17,5	15,4

De afname van de bezoldiging van de bestuurders in 2020 wordt met name veroorzaakt doordat de bestuurders in 2020 geen opties zijn toegekend. Zowel in 2020 als 2019 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 14,2 (2019: 14,4) zijn geweest.

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2020 is geen rekening gehouden met de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO⁸, 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.

Dat er in 2019, ondanks het afzien van bonussen, toch een toename is in de gemiddelde bezoldiging van de Directie, wordt door de volgende elementen veroorzaakt:

⁷ De bezoldiging van de directieleden is aangepast t.o.v. vorig jaar aangezien de directie in maart 2020 heeft besloten af te zien van de korte en lange termijn bonus over 2019 in verband met de COVID-19 uitbraak. Dit heeft geleid tot een aanpassing van de pay-ratio van 14,4 naar 12,9.

⁸ Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

- Doordat in 2019 een verhoging van 10% van het vaste salaris van beide directieleden heeft plaatsgevonden in navolging van de reguliere 3-jaarlijkse herijking.
- De waarde van de toegekende opties in 2019 was relatief hoog, 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.

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	2020	2019	2018	2017	2016
Omzet	1.946	2.394	2.346	2.142	2.813
Ebitda	75	127	114	144	156
Ebit	(76)	44	53	91	87
Dividend		24	62	62	57
Duurzaam assortiment (% van totale omzet)	10,8	11,6	10,0	8,7	8,2
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	22,7	27,7	20,9	20,1	17,4
Tevredenheid klanten ⁹	73	73	75		

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2019: € 58) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2019: € 40). De beloning voor de in 2020 afgetreden commissaris beliep € 18 duizend. De beloning voor de in 2020 nieuw toetgetreden commissaris beliep € 22 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 37 duizend (2019: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 255 duizend (2019: € 253). 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	2020	2019	2018	2017	2016
Freek Rijna, voorzitter	65	63	61	54	36
Hans Kamps	50	53	51	45	48
Bart Karis	20	42	44	40	43
Marianne van Leeuwen	50	53	51	42	26
Gert van de Weerdhof	48	42	39	27	-
Pieter Boone	22	-	-	-	-
Dorine Burmanje	-	-	-	-	11
Ronald Latenstein van Voorst	-	-	-	-	11
Adriaan Nühn, voorzitter	-	-	-	15	60
Totaal	255	253	246	223	235

⁹ StakeholderWatch. Het cijfer in 2018 betreft de eerste 120 metingen in januari 2019.