



Sligro Food Group N.V.

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport 2025

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid gedurende het afgelopen boekjaar (2025) 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 beloningsbeleid¹⁾ is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2025 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 kortetermijnbonusplan;
- Een langetermijnbonusplan;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2025 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 3.253 duizend (2024: € 2.691). Dit is inclusief vergoeding bij einde dienstverband van één van de directieleden.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2025 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2024. 99,9% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2024.

Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2025 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.

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:

1. Zie website: www.sligrofoodgroup.nl – Over ons > Corporate Governance > Codes en reglementen



x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Dries Bögels		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Vaste-variabele bezoldiging¹⁾	79%-21%	77%-23%	78%-22%	75%-25%	100%-0%	75%-25%	86%-14%	76%-24%
Vast salaris	673	651	585	566	406	387	1.665	1.604
Kortetermijnbonus	94	130	82	113	0	99	176	342
Langetermijnbonus ²⁾	144	114	125	99	(0)	69	269	282
Pensioenpremie en -compensatie	216	205	125	119	95	102	436	427
Wettelijke sociale lasten	14	13	14	13	11	10	39	36
Vergoeding in verband met einde dienstverband	0	0	0	0	668	0	668	0
Totaal	1.141	1.114	931	910	1.180	667	3.253	2.691

Dit jaar hebben de RvC en Executive Board, de structuur met drie Executive Board-leden (CEO, CCO, CFO) geëvalueerd. De Executive Board is daarop teruggebracht van drie naar twee personen en de heer Bögels heeft als gevolg van deze structuuraanpassing de Groep verlaten. De heer Bögels heeft in 2025 een vergoeding in verband met einde dienstverband ontvangen ter hoogte van € 668 duizend. Dit bedrag omvat de afrekening regulier salaris, vakantiedagen, vakantiegeld, langetermijnbonus en kortetermijnbonus.

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. Gezien de ontwikkeling van het resultaat is besloten om in 2024 geen toetsing plaats te laten vinden om het salaris te meten op basis van een referentiegroep in de markt. In de jaren 2023, 2024 en 2025 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die geldt voor medewerkers in de categorie boven CAO). Over de periode 2023-2025 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 3,83% % toegekend.

1. 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.
2. Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

2023-2025	Gemiddeld	2025	2024	2023
Verhoging	3,83%	3,00%	4,50%	4,00%

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 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 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 (waar mogelijk) uitgekeerd in contanten van 40% van het vaste brutosalairis per 1 januari van het jaar van toekenning.

De LTB beoogt de belangen van de Directie in overeenstemming te brengen met de langetermijndoelstellingen van de strategie van de Groep, de belangen van de aandeelhouders en overige stakeholders van de Groep. De LTB dient ook 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 brutosalairis 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 blokkadetermijn van twee 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
Korte Termijn Bonus (KTB): contant	Budgettaire winstdoelstelling	10,0%	20,0%	30,0%
	Vier kwalitatieve doelen	10,0%	20,0%	30,0%
Totaal KTB		20,0%	40,0%	60,0%
Lange Termijn Bonus (LTB): aandelen	Financiële doelstelling	9,0%	18%	27,0%
	Financiële doelstelling	9,0%	18%	27,0%
	Eén niet-financiële doelstelling	12,0%	24%	36,0%
Totaal LTB		30,0%	60,0%	90,0%
Totaal		50,0%	100,0%	150,0%

Doelstellingen

Voor het jaar 2025 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. ESG rapportage gereed voor formele rapportage per 2026
2. Uitvoering route SAP
3. Levering omzet exclusief tabak en Heineken fee
4. Levering positieve ebitda voor België

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

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2025 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2025 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): CO₂ uitstoot -40% in 2025 als percentage van de omzet ten opzichte van 2010

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

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2026 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2026 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): CO₂ uitstoot -42% in 2026 als percentage van de omzet ten opzichte van 2010

Voor de LTB 2025-2027 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2027 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2027 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): Verlaging van de scope 1-2-broeikasgasemissies (CO₂ uitstoot) tot 39.200 tCO₂-eq in 2027

Voor de LTB 2026-2028 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2028: 7,2% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2028 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): Verlaging van de scope 1-2-broeikasgasemissies (CO₂ uitstoot) tot 32.800 tCO₂-eq in 2028

1. Met toepassing van de volgende staffel:
<25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50%-75%: 18% (at target); ≥75%: 27%
2. Voor de LTB 2025-2027 is de niet-financiële doelstelling aangepast ten opzichte van voorgaande jaren. In 2024 hebben we de wijze waarop we onze CO₂ uitstoot berekenen in lijn gebracht met de CSRD en het Greenhouse Gas Protocol en daarmee ook een nieuwe doelstelling bepaald voor onze scope 1-2-emissies.

Resultaat op kortetermijnbonus

In het jaar 2025 is de kortetermijnbonus uitgekomen op 35% (2024: 50%) van het 'at target' niveau, wat correspondeert met 14% (2024: 20%) van het vaste salaris.

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is het niet behalen van de budgettaire winstdoelstelling. Van de overige kwalitatieve en kwantitatieve doelen is een deel behaald.

In 2025 is over het verslagjaar 2024 een eerste duurzaamheidsverslag onder de CSRD regelgeving uitgebracht. Gedurende het jaar zijn wijzigingen op die regelgeving in kaart gebracht en zijn voorbereidingen getroffen om ook voor de komende verslagperiode conform die standaarden te rapporteren. Daarmee is aan de doelstelling voldaan. De doelstelling op de voortgang van het SAP programma is behaald. Er zijn grote stappen gezet in het integrale ontwerp van zowel SAP componenten als de overige technologie van het nieuwe ERP landschap. Groei was een belangrijke doelstelling voor 2025 en om die reden werd een meer kwantitatieve doelstelling opgenomen op dit punt. De realisatie ligt tussen het at target niveau en de ondergrens en daarom is op dit punt 4 van 5 procent behaald. Het rendementsdoel in België is niet gehaald, daar de omzetverbetering niet conform plan verliep.

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

Realisatie KTB doelstellingen 2025	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal	Realisatie
Nettowinst	10,0%	20,0%	30,0%	0,0%
ESG-rapportage gereed voor formele rapportage	*	5,0%	*	5,0%
Uitvoering route SAP	*	5,0%	*	5,0%
Levering omzet exclusief tabak en Heineken fee	2,5%	5,0%	7,5%	4,0%
Levering positieve ebitda voor BE	2,5%	5,0%	7,5%	0,0%
Totaal	20,0%	40,0%	60,0%	14,0%

* Jaarlijks bepaalt de RvC per doelstelling vooraf of er sprake kan zijn van een onder- of overscore. Voor 2025 was dat voor deze doelen niet het geval.

Langetermijnbonus

In 2025 zijn onder het langetermijnbonusplan 2025-2027 in totaal 36.986 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 4^e kwartaal 2024, 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)	Marktwaarde per aandeel op datum voorwaardelijke toekenning	Netto marktwaarde bij voorwaardelijke toekenning	Datum onvoorwaardelijke toekenning	Geblokkeerde periode na onvoorwaardelijke toekenning	Marktwaarde per aandeel einde boekjaar	Netto marktwaarde einde boekjaar	Bruto reële waarde einde boekjaar
Koen Slippens	22-03-2023	13.561	15,74	213.450	AvA 2026	2 jaar	10,10	82.194	162.760
Rob van der Sluijs	22-03-2023	11.790	15,74	185.575	AvA 2026	2 jaar	10,10	71.447	141.479
Koen Slippens	27-03-2024	13.228	13,86	183.340	AvA 2027	2 jaar	10,10	101.535	201.059
Rob van der Sluijs	27-03-2024	11.500	13,86	159.390	AvA 2027	2 jaar	10,10	88.274	174.800
Koen Slippens	14-05-2025	19.785	12,12	228.931	AvA 2028	2 jaar	9,36	157.436	311.754
Rob van der Sluijs	14-05-2025	17.201	12,12	199.033	AvA 2028	2 jaar	9,36	136.852	270.994

Resultaat op de langetermijnbonus

De LTB 2023-2025 is uitgekomen op 60% van het 'at target' niveau, wat correspondeert met 36% van het vaste salaris. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het at target niveau is het niet behalen van de ebitda-doelstelling en een ranking in de schaal <25% in de staffel die van toepassing is op de TSR doelstelling. De verlaging van de CO₂-uitstoot daarentegen was zeer succesvol. voor dit doel werd de maximale score behaald.

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

Realisatie LTB doelstellingen 2023-2025	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal	Realisatie
Ebitda 7,5% in 2025	9,0%	18,0%	27,0%	0,0%
TSR op basis van ranking 2025 AMX & AMS Next 20	9,0%	18,0%	27,0%	0,0%
CO ₂ uitstoot in 2025 -40% als % van de omzet t.o.v. 2010	12,0%	24,0%	36,0%	36,0%
Totaal	20,0%	40,0%	60,0%	36,0%

Aandelen

Het verloop van het aandelenbezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs	Dries Bögels
Stand begin boekjaar	114.151	17.867	5.455
Aankoop	0	2.133	0
Verkoop	0	0	0
Stand einde boekjaar	114.151	20.000	5.455

Langetermijnwaardecreeatie

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 langetermijnwaardecreeatie 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 langetermijnwaardecreeatie 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	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Dries Bögels	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Onkostenvergoeding	8	8	8	8	1	1
Kilometervergoeding	40	37	29	28	23	25

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	2025	2024	2023	2022	2021
Directie					
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens, CEO	1.141	1.114	1.109	1.097	716
CEO					
Gemiddeld aantal FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gemiddelde bezoldiging (A)	1.141	1.114	1.109	1.097	716
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.562	4.591	4.578	4.016	3.974
Personeelskosten	304.695	289.369	273.521	226.819	210.467
Gemiddelde bezoldiging (B)	67	63	60	56	53
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.563	4.592	4.579	4.017	3.975
Personeelskosten	305.836	290.484	274.630	227.916	211.183
Gemiddelde bezoldiging	67	64	60	57	53
Pay ratio A / B	17,1	17,6	18,6	19,4	13,5

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 TWO¹⁾, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

1. Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland en Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

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

x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Omzet	2.668	2.890	2.859	2.483	1.898
Ebitda	155	138	137	126	109
Ebit	56	43	15	43	25
Dividend	22	18	13	24	0
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	58,2	48,6	38,9	33,4	19,5
Scope 1+2 (marktgebaseerd) emissies - ton CO ₂ -eq	35.972	56.177			

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 68 duizend (2024: € 60) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 48 duizend (2024: € 46). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 38 duizend (2024: € 40). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning bedraagt € 304 duizend (2024: € 299). 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	2025	2024	2023	2022	2021
Dirk Anbeek, voorzitter	73	65	22	0	0
Aart Duijzer	61	59	50	44	0
Inge Plochaet	61	59	48	31	0
Angelique de Vries	53	49	40	31	0
Jan van Dam	36	0	0	0	0
Gert van de Weerdhof	21	50	45	48	50
Freek Rijna	0	17	63	68	73
Hans Kamps	0	0	2	55	53
Marianne van Leeuwen	0	0	0	0	31
Pieter Boone	0	0	0	0	40
Totaal	304	299	270	277	246